

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Controlling

Controlling

Student: Eva Pařenicová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Controlling“, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 5 a 7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury“.

V Ostravě dne: ...11.5.2011.....

Podpis:

1. Úvod	5
2. Teoreticko-metodologická východiska.....	6
2.1. Podstata controllingu.....	6
2.1.1. Pojem controlling.....	6
2.1.2. Historie controllingu	7
2.1.3. Funkce a filosofie controllingu.....	7
2.1.4. Koncepce controllingu	9
2.1.5. Cíle controllingu.....	9
2.2. Organizační začlenění controllingu.....	10
2.2.1. Controlling jako štábní oddělení.....	12
2.2.2. Controlling jako liniové oddělení.....	13
2.2.3. Controlling jako průřezová funkce.....	13
2.2.4. Externí controlling.....	13
2.3. Úlohy a nástroje controllingu.....	14
2.3.1. Metody užívané v controllingu.....	15
2.3.1.1. Metody strategického controllingu.....	16
2.3.1.2. Metody operativního controllingu.....	17
2.4. Finanční a manažerské účetnictví.....	17
2.5. Nákladový controlling.....	19
2.6. Finanční controlling.....	20
2.7. Informační systém jako podpora controllingového systému.....	22
3. Charakteristika podniku.....	24
4. Praktická část.....	26
4.1. Informační systém společnosti.....	26
4.2. Systém vnitropodnikového ekonomického řízení společnosti BC MCHZ, s.r.o.	27
4.3. Controlling ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.....	30
4.4. Reporting v odboru Plánování a controlling.....	31
4.4.1. Výkaz „Flash report“.....	32
4.4.2. Výkaz „Technicko-hospodářské normy“.....	36
4.5. Kalkulační systém společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.....	40
4.5.1. Kalkulace plánová.....	44
4.5.2. Kalkulace výsledná.....	44
5. Návrhy a doporučení.....	46

5.1. Systémová změna v kalkulaci výrobků.....	46
5.2. Zprovoznění nového controllingového a manažerského systému Advanced Budgeting.....	48
5.3. Snaha o efektivnější využívání kapacity pracovníků.....	48
5.4. Efektivnější tok informací v rámci podniku.....	49
6. Závěr.....	50
Seznam použité literatury... ..	51
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	52
Seznam zkratk... ..	53
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	54
Seznam příloh.....	55

Úvod

Pro bakalářskou práci byla zvolena problematika controllingu, protože pro úspěšné fungování podniku je tato oblast velice významná.

Důležitost controllingu pro řízení podniku vystihuje Eschenbach:¹

„Cílem podnikového řízení je vitální podnik, schopný vnitřně řízených změn orientovaných navenek. Předpokladem toho je schopnost přizpůsobení a pokroku. Ke splnění této řídicí úlohy potřebují manažeři rozsáhlé integrující doplnění řízení controllingem.,,

V současné době převážná část podnikatelské sféry věnuje velkou pozornost svým nákladům, protože perfektní znalost nákladů spolu se zjištěním příčin, které působí na jejich výši, jsou pro úspěšné vedení podniku nevyhnutelné. Navíc v období celosvětové hospodářské krize, kterou si prošly všechny firmy, se aktuálnost a potřeba controllingu ještě více umocňuje. Controlling ale neplní jen kontrolní úlohu v podniku, jak by se mohlo zdát, ale naopak jeho role spíše spočívá v poradenství, informační podpoře při rozhodování řídicích pracovníků.

Úlohou controllingu je totiž usnadnit manažerům podniku efektivní rozhodování ve všech fázích rozhodovacího procesu poskytováním adekvátních informací, přispět ke snížení nákladů, zvýšení zisku a omezení rizika. Tento útvar má jak vytvářet informační základnu podniku, tak i dbát o šíření informací tak, aby byly využívány.

Cílem této bakalářské práce je, na základě aplikace poznatků z odborné literatury, prokázat, že controlling má v podniku své nezastupitelné místo a pro finanční zdraví podniku a jeho konkurenceschopnost je důležitý z hlediska plánování, kontrolování, řízení, navrhování operativních a strategických řešení nezbytných pro chod, ale i rozvoj a tím pádem i budoucnost podniku.

Teoretická část se zabývá objasněním, vymezením a uspořádáním controllingu. Na základě těchto teoretických poznatků se pak v analytické části budu věnovat controllingovému systému v chemickém výrobním podniku BorsodChem MCHZ, s.r.o., konkrétně analýzou reportingových výkazů a systému kalkulací podniku, což je jedna z nedílných součástí a nástrojů controllingu.

2. Teoreticko-metodologická východiska

Úvodem budou nejprve prezentovány teoretické poznatky z oblasti controllingu, které jsou nezbytné pro snadnější pochopení této problematiky.

2.1. Podstata controllingu

Diskuse o controllingu v literatuře se projevuje nápadným rozporem: na jedné straně neexistuje větší podnik, který by neměl zaveden controlling a zároveň je možno v literatuře najít téměř nepřehlednou šíři návrhů, definic a koncepcí controllingu. Výklad pojmu různých autorů děl je tedy odlišný, po jejich nastudování ale lze konstatovat, že podstata je totožná.

Jak tvrdí Eschenbach: „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného“.²

2.1.1. Pojem controlling

S pojmem controlling je spojeno rozdílné chápání tohoto pojmu. Ve slovesném tvaru má mimo jiné význam:

- vést, řídit, regulovat,
- vládnout, spravovat,
- obsluhovat, ovládat, kontrolovat,

v jmenném tvaru význam kontrola, zkouška, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení, zdrženlivost.

Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení za neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě či aktualizaci stanovených cílů.

V oboru podniková ekonomika v současnosti převládá jako základní interpretace slova „control“ vedení, řízení a regulace procesů.

Pojem controlling je z lingvistického pohledu neurčitý tvar slovesa „to control“. V angloamerických oblastech je v nauce o managementu pojímán controlling vedle pánování, organizování atd. jako ústřední funkce managementu. To znamená, že by se jím měli zabývat řádové instance všech stupňů hierarchie řízení společnosti, z čehož vyplývá, že controlling by neměl být výlučně činností pracovníků controllingového oddělení.

¹ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. Str. 27. ISBN 80-7357-035-1.

² ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. Str. 77. ISBN 80-7357-035-1.

V silách úspěšného controllingu musí být zajištění rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikanásobném průběhu cyklů nebo fází i odstranění těchto vzniklých nežádoucích odchylek managementem podniku.

2.1.2. Historie controllingu

Počátky controllingu se datují již na přelom 19. a 20. století a první zmínky pocházejí z USA. Rozmachu se controllingu dostalo v období světové hospodářské krize v r. 1926, kdy bylo nutno změnit způsoby vnitropodnikového řízení. Dosud totiž byla náplní controllerů správa finančních záležitostí. Controllerům byly přidány další úkoly, hlavně příprava informací pro plánování a rozhodování, kontrola dosahování podnikových cílů a poradenství pro vedoucí pracovníky. Ovšem největší rozvoj controllingu nastal v USA v období 50. a 60. let 20. století, kdy náplní controllerů byla nejen tvorba a vyhodnocení plánu, srovnání se skutečností a návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, tvorba metodického aparátu pro účetnictví.³

V Evropě controlling zaujímá své místo až po 2. světové válce. Funkce controllerů je zřizována zpočátku u dceřiných společností amerických firem. Od 70. let vzrůstají nároky na hospodárnost a efektivní řízení podniků a zavádění controllingu je možnost, jak se s touto situací vyrovnat.

V ČR se první známky controllingového řízení objevily už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, jímž byly inspirací podniky v USA. V období centrálního řízení došlo ke controllingovému útlumu a až v 90. letech 20. století nastává jeho znovuzrození.

2.1.3. Funkce a filosofie controllingu

Controlling je částí řízení podniku, proto je možné vyjasnit účel, úlohy a instituce controllingu zejména pomocí funkcí řízení podniku. Mezi základní funkce controllingu patří:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská);
- funkce informační (ve smyslu dokumentační, zjišťovací, kontrolní);
- reporting.

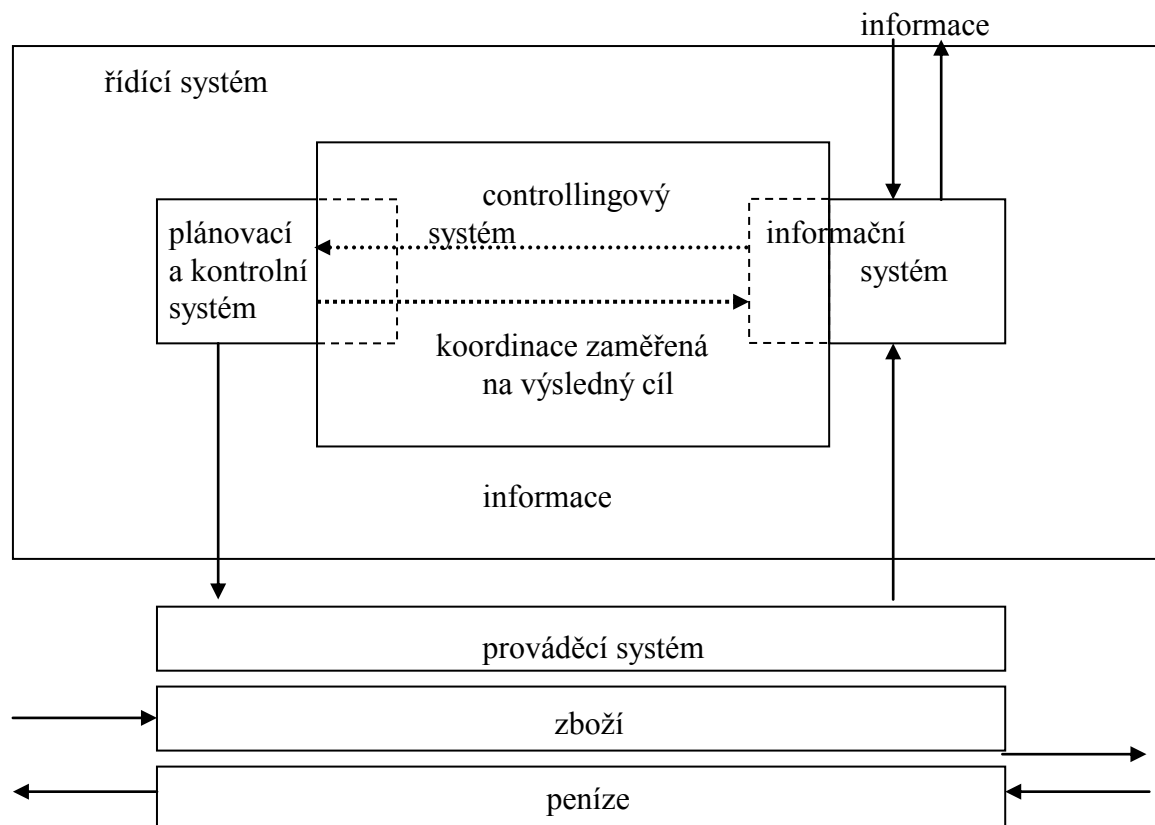
Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, je vytvořit komplexní systém ukazatelů a informací pro vyhodnocování jak vývoje podniku jako celku, tak dílčích částí a pohledů, které jsou z hlediska řízení rozhodující.

³ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. Str.10. ISBN 978-80-7380-049-9.

Výkazy a zprávy by měly být uspořádané dle potřeb jejich uživatelů tak, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování.

To znamená, že by měly mít požadovanou strukturu, která zjednoduší a urychlí rozhodování, nemohou být příliš nebo málo podrobné, musí být srozumitelné a přehledné a měly by vyhodnocovat pouze ovlivnitelné veličiny.

Obr. 2.1.3.-1. Controllingový systém



Zdroj: MACÍK, K. *Kalkulace nákladů - základ podnikového controllingu*. Ostrava: MONTANEX, 1999. Str.10. ISBN 80-7225-002-7.

Zejména v počátcích rozvoje controlling plnil funkci registrační, to znamená že se zaměřoval zejména na sběr dat. Jeho role byla pasivní. Dalším stupněm je aktivně orientovaný controlling, který se zabýval kontrolou hospodárnosti a vypracováním zlepšovacích návrhů.. Ten plnil funkci navigační. Nejvyšším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení. Je to systém řízení, který má svou samostatnou filosofii a který využívá pro řízení všechny podstatné informace z oblasti plánování, kontroly a regulace všech podnikových činností. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci.

Filosofii controllingu můžeme vystihnout třemi základními principy:

- Orientace na cíle
Tato filosofie soudí, že se controlling přímo podílí na stanovení a kontrole podnikových cílů a zároveň napomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování.
- Orientace na úzké profily
Smyslem controllingu je vytvořit vhodný informační systém, který pomůže odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou bariérou pro splnění podnikových cílů a poskytuje dostatečné množství kvalitních údajů.
- Orientace na budoucnost
Pro controlling je minulost zajímavá pouze do té míry, do jaké ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům.

2.1.4. Koncepce controllingu

*„Koncepce (koncept) controllingu je základním pojetím controllingu. Je srovnatelná s ústavou státu a zahrnuje všechny základní úvahy o účelu, způsobu funkce a spolupůsobení s druhými systémy.“*⁴

Koncepce dávají základní výpovědi o cílech a funkcích controllingu. V podnikových ekonomikách již byla přijata řada koncepcí. Úloha a nástroje controllingu jsou v rámci jeho koncepce omezeny na základní cíle controllingu, což má za následek, že jednotlivé funkční a nástrojové rozdíly jednotlivých koncepcí controllingu je možno převést na rozdíly v cílech controllingu. Jak je podrobněji vysvětleno v kapitole 2.1.5. rozlišujeme dva druhy cílů controllingu, a to přímé/bezprostřední a nepřímé/zprostředkované.

2.1.5. Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou podstatou a příčinou pro vybudování systému controllingu podniku a funkcí podniku. U otázky o cílech controllingu začínají koncepční úvahy.

V controllingu rozlišujeme dva druhy cílů, a to přímé/bezprostřední a nepřímé/zprostředkované.

Bezprostřední cíle controllingu (věcné cíle) vymezují rozsah úloh controllingu a určují, zda zahrnují funkce podpory controllingu obstarávání informací, koordinaci řízení

⁴ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. Str. 93. ISBN 80-7357-035-1.

nebo též spolurozhodování. Jsou předmětem konkrétního řízení, a proto se často označují jako cíle řízení.⁵

Základním obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento obecný cíl se skládá z dílčích cílů řízení, a to:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
Controlling dává informace o již existujících a možných budoucích změnách okolí, a tím podporuje adaptaci a anticipaci podniku. Controlling se stává činným v celém procesu řízení, ať už jde o přípravy rozhodování, realizaci rozhodnutí, kontrolu výsledku či realizaci rozhodnutí, k zajištění schopnosti adaptace a anticipace nestačí porozumění a popsání problému.
- Zajištění schopnosti reakce;
Podpora controllingu k zajištění schopnosti reakce spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který průběžně monitoruje vedoucím pracovníkům vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově zaměřené úpravy vnitřních a vnějších poruch.
- Zajištění schopnosti koordinace.
Úloha controllingu je zajistit koordinaci v systému řízení tím, že vytvoří podmínky v technice řízení ke zharmonizování aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku.

Zprostředkované cíle jsou ty cíle společnosti, jejichž získání má controlling podpořit. Protože se v tomto procesu controlling neúčastní přímo a zaměřuje se na nepřímou podporu, nazývají se tyto cíle nepřímé. Upřesňují obsahové úlohy controllingu.

2.2. Organizační začlenění controllingu

Controlling jako proces a způsob myšlení vzniká v týmu za součinnosti manažera a controllera a představuje průnik obou množin, jak vidíme na obr. 2.2.-1.

Rozvoj controllingových funkcí a zvětšující se počet controllingových úkolů v podniku se obvykle projevují i ve změnách organizační struktury podniku. Potřeba zavádění controllingu v podniku s sebou přináší i řešení institucionální.

Pozice controllingového oddělení v podniku je dána interními a externími faktory:

⁵ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. Str. 93-95. ISBN 80-7357-035-1.

Interními:

- Nárůst množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů,
- Velikost podniku,
- Existující zásady řízení příslušného podniku,
- Progresivita používané technologie.

Externími:

- Existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu,
- Politické, legislativní a sociální okolí,
- Hospodářská struktura země.

Obecně platí, že efektivita práce controllera roste s výší hierarchické úrovně. Proto řada autorů doporučuje funkci vedoucího controllera zařadit na nejvyšší hierarchickou úroveň, např. člena představenstva. Nicméně tato pozice s sebou přináší i problémy. Controller, který se podílí na spolurozhodování, musí zároveň prověřovat a hodnotit vlastní rozhodnutí. Navíc controller na nejvyšší řídicí úrovni není schopen zaručit odbornost ve všech rezortech. Z těchto důvodů se doporučuje vedoucího controllera zařadit na druhou řídicí úroveň, například jako podřízeného finančního manažera podniku (člena vrcholového vedení podniku), což pak znamená pevné propojení controllingu s příslušnými útvary. Controller musí mít přístup k podnikovému vedení a možnost pravidelného kontaktu s ním, musí mít pravomoci k provádění veškerých svých úkolů a to objektivně a nezávisle.

Typicky ideální dělba práce mezi controllery a manažery je ilustrována v tabulce 2.2.-1. Mezi oběma oblastmi úloh neexistuje přesná dělicí čára. Dle aktuálního vývoje se rozhraní stává ještě prostupnější, než již je a posouvá se oběma směry. Manažer přejímá úlohy controllera a controller zasahuje více do managementu. Důsledkem takového vývoje jsou neustále se měnící představy o pracovní náplni jak v managementu, tak v controllingu, jakož i rostoucí potřeba adaptace a dalšího vzdělávání zainteresovaných osob.

Tabulka. 2.2.-1. Vztah controllera a řídicího pracovníka

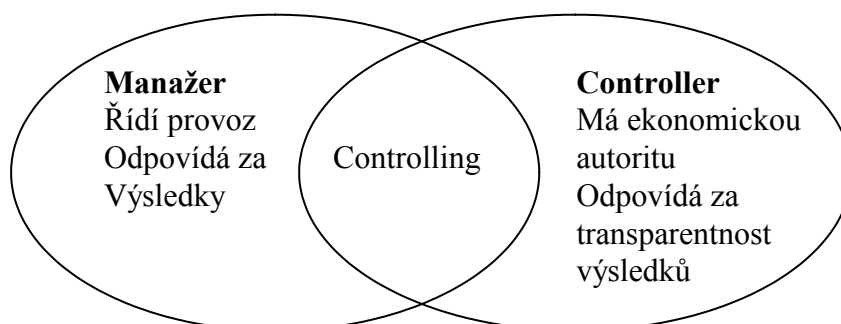
Controller	Řídící pracovník
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočtnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje, aby udržel dlouhodobou rozvívánu s okolím
je poradce managementu	akceptuje controlling v procesu řízení

Zdroj: ŠOLJAKOVÁ, L.; FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: GRADA Publishing, 2010. Str. 16. ISBN 978-80-247-2759-2.

Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu štábní nebo liniová pozice.

Podle toho, jak vrcholový management chápe controlling, zda je vnímán jako výkon řízení nebo jako podpora řízení bude záviset i otázka, jak má controller disponovat rozhodovacími a nařizovacími kompetencemi.

Obr. 2.2.-1. Kooperace controllingu



Zdroj: MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. Str.16. ISBN 978-80-7380-049-9.

2.2.1. Controlling jako štábní oddělení

Pokud je controllingu přisuzována pouze servisní funkce, spočívající v pomoci a tím ulehčení při řízení, má být zařazen na pozici štábu. Controller pak bývá začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva. Controller realizuje svou činnost ve firmě bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. „Typické úlohy štábního útvaru jsou: příprava rozhodnutí, opatření a vyhodnocení informací, koordinace dílčích plánů, dozor nad prováděním přijatých rozhodnutí. S výjimkou vůči přímo podřízeným pracovníkům (štábní hierarchie) nedisponují

štábní místa oprávněním nařizovat, v zájmu koordinace však mohou disponovat jistými kompetencemi ve formě směrnic.,⁶

2.2.2. Controlling jako liniové oddělení

Úplné převzetí liniových úloh controllingem a posílení jeho liniového začlenění je odůvodnitelní především v krizových situacích. Controller odchází z dosavadní pozice čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Praxe však ukázala nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy.

Toto řešení bývá akceptovatelné především při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení.

2.2.3. Controlling jako průřezová funkce

Controlling je průřezová funkce která prolíná celým podnikem. Z hlediska organizační struktury je problém průřezové funkce ve velkých podnicích řešen tak, že vedle centrálního controllingu jsou v částech podniku zřízena decentralizovaná místa. Tyto decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena

- centrálnímu controllingu (centrální controlling má vlastní liniové vazby),
- příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací),
- po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu (i přes hrozbu dvojí podřízenosti převažují klady – zajištění jednotnosti controllingového systému, přístup k datům a informacím příslušných útvarů, dobrá spolupráce s nimi).⁷

2.2.4. Externí controlling

V řadě menších a středním firem není zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř. není k dispozici kvalifikovaný personál. Pak se nabízí využití externích poradců. Jednoznačnou předností takového řešení ve srovnání s interním controllingem je nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému. Příkladem externího controllingu může být externí audit, daňové poradenství, účetnictví.

⁶ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. Str. 130. ISBN 80-7357-035-1.

⁷ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. Str.21. ISBN 978-80-7380-049-9.

2.3. Úlohy a nástroje controllingu

Jak již bylo výše uvedeno, posláním controllerů je podpora manažerů podniku v celém procesu řízení. Jestliže budeme považovat, z hlediska controllingu, za nejdůležitější fáze řídicího procesu plánování, realizaci plánu a kontrolu, pak je nosným bodem controlliniových činností především v oblasti tvorby plánů, kontroly a v zajištění zpětné vazby.

Hlavní částí plánování jsou:

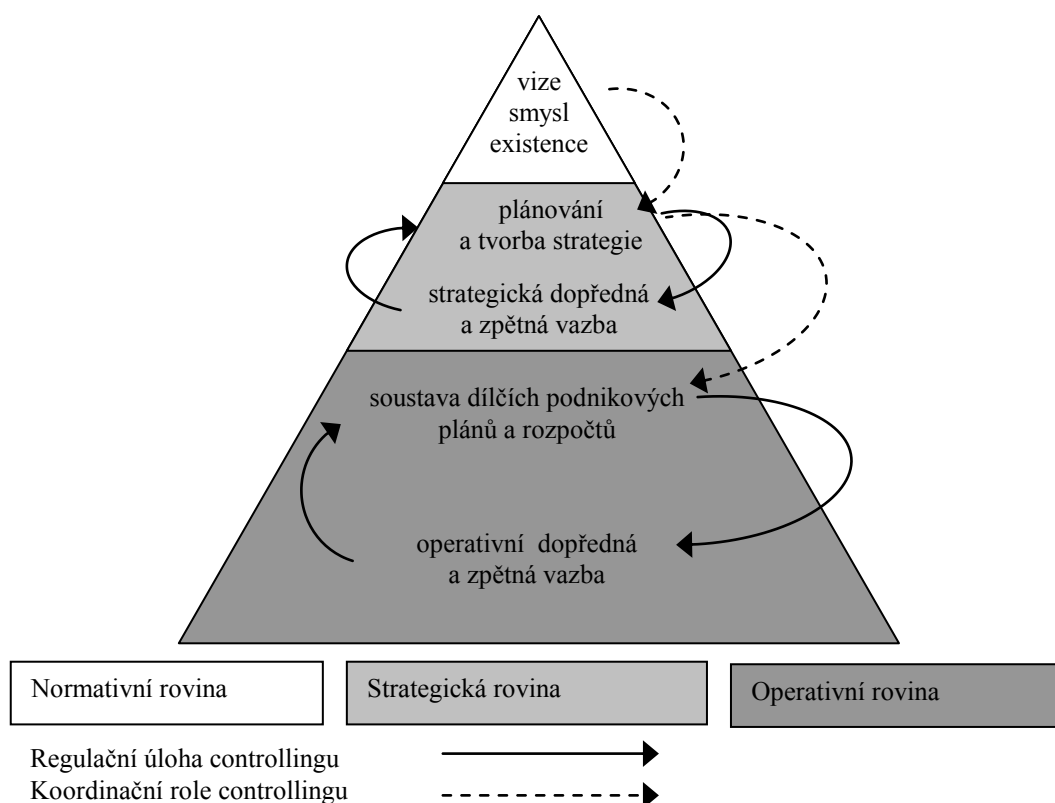
- Fáze analytická a prognostická, jejímž cílem je zajištění informací o minulosti a současnosti sledované veličiny.
Jde např. o údaje týkající se situace na odbytovém trhu, o chování konkurence, o finančních možnostech, o hospodářské situaci. Vyhodnocení těchto informací poskytuje možnost vypracování prognóz jako základ pro následující fáze.
- Fáze koncepční, zde se přistupuje k vypracování konkrétního programu vedoucího k dosažení podnikových cílů.

Návazně se přistupuje k implementaci plánu, v jejímž procesu dochází k realizaci programu a pravidelnému vyhodnocování postupu realizace k plánu. Na základě rozpoznaných věcných i časových odchylek je možno vypracovat případná regulační opatření. Pro zajištění těchto činností je potřebné vytvořit soubor odpovídajících controlliniových nástrojů pro všechny úrovně řízení, od normativní po taktickou.

Normativní úroveň podnikového řízení zahrnuje základní hodnoty podniků, jeho zásady chování podniků vůči zájmovým skupinám. Strategická rovina především zabezpečuje a udržuje existující možnosti úspěchu a vyhledává a vytváří nové potenciály. Operativní rovina řízení se snaží o co nejlepší využití již existujících potenciálů úspěchu, čímž zabezpečuje dosažení co nejvyšší rentability, likvidity a hospodárnosti.

Při systemizaci controlliniových činností v jednotlivých úrovních řízení se většina autorů opírá o základní členění na strategickou a operativní rovinu, jak je uvedeno v kapitolách 2.3.1.1-2.

Obr. 2.3.-1. Úlohy controllingu v úrovních řízení



Zdroj: MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. Str.28. ISBN 978-80-7380-049-9.

2.3.1. Metody užívané v controllingu

V controllingu tedy rozlišujeme oblast operativní a strategickou. Pro obě tyto oblasti se mohou používat různé nástroje, které pomáhají podnikovému managementu při řízení podniku. V rámci controllingu ale není přesné stanovení použití metod pro potřeby zpracování specifických dat. Vše záleží na požadavku managementu podniku a pracovnících controllingu, kteří jsou zodpovědní za přípravy analýz a na jejich schopnostech správně objasňovat získané údaje. Protože každá organizace používá v rámci controllingu jiný přístup k dostupným informacím, používají se v rámci organizací i různé metody. Tyto metody však nejsou tak specifické jako v účetnictví, např. Výkaz zisku a ztráty, Rozvaha, neboť v controllingu neexistují jednoznačné výkazy a pracovníci controllingu si vytvářejí vlastní postupy a metody k získání dat. V literatuře je uvedena celá řada metod obecně používaných v různých reportech, které jsou rozděleny na Operativní a Strategické.

Uvedeme si tedy nejdříve charakteristiku strategického controllingu včetně metod, které využívá a následně charakteristiku operativního controllingu s výčtem operativních nástrojů a analýz.

Obr. 2.3.1.-1. Strategický a operativní controlling

Znaky	Typy	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace		Prostředí podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň		Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze		Šance / Rizika Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy, Náklady / Výkony
Cílové veličiny		Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: HORVÁTH&PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*..Praha: Profess Consulting, 2004. Str.188. ISBN 80-7259-002-2.

2.3.1.1. Metody strategického controllingu

Úkolem strategického controllingu je trvalé zajištění existence podniku. Jedním z nejdůležitějších poslání podnikového managementu je stanovení strategických podnikových cílů a vypracování a prosazení strategií k zajištění stávajících a k vytvoření nových možností úspěchu. Každý podnik sleduje určitou strategii, jejíž dosažení je zajištěno účelnou tvorbou provozních procesů a vytvořením vhodné organizační struktury. V této organizační struktuře bývá součástí vedení podniku i controller, který je zodpovědný za přípravu metod strategického controllingu a metodické vedení při jejich aplikaci. Zároveň je jeho povinností zabezpečit existenci a využití kontrolních mechanismů pro zabezpečení strategické zpětné vazby, pro kterou je nutné sledovat jak realizaci strategie samotné, tak věnovat pozornost změnám, které by mohly ve svém důsledku směřovat k ohrožení naplnění podnikové strategie, nebo vyvolat přehodnocení strategie. K zajištění výše uvedených úkolů strategického controllingu se využívají strategické nástroje, kterými jsou:

- Analýza odvětví
- Analýza portfolia
- SWOT analýza
- Analýza životního cyklu
- Analýza silných a slabých stránek
- Analýza globálního okolí a zájmových skupin
- Strategická bilance

- Analýza potenciálů⁸

2.3.1.2. Metody operativního controllingu

Operativním controllinem rozumíme systém řízení, který zachycuje kratší časové úseky a který nepřetržitým porovnáváním odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost zasahovat do vývoje podnikových aktivit a tím je optimalizovat.

Z tohoto tedy vyplývá, že hlavním cílem operativního controllingu je podpora managementu při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametřů podnikových aktivit. Vychází se z existujících zdrojů, ke kterým patří současná výroba, prodejní program, strojní vybavení podniku, stávající kvalifikace pracovníků a disponibilní kapitál. Operativní controlling je zaměřen na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku a k jejich pozitivnímu ovlivňování používá tzv. operativní nástroje, kterými jsou:

- Analýza ABC
- Analýza bodu zvratu
- Globální analýza nákladů
- Rozhodování o kalkulačních metodách
- Target Costing (TC)
- Kalkulace ABC (Activity Based Costing)⁹

Vzhledem ke složitosti popisu jednotlivých metod se v analytické části této bakalářské práce budu věnovat metodám, které jsou společností BorsodChem MCHZ, s.r.o. používány v praxi.

2.4. Finanční a manažerské účetnictví

Z hlediska určení a účelu informací zjišťovaných v podniku se účetnictví rozčlenilo na dvě oblasti:

- Finanční účetnictví
- Manažerské účetnictví

Finanční účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o finančních tocích (cash-flow). Zpracovává všechny účetní případy, které vyjadřují změny, k nimž dochází v majetku a závazcích účetní jednotky zpravidla ve vztahu k jejímu okolí

⁸ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183s.. ISBN 978-80-7380-049-9.

⁹ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

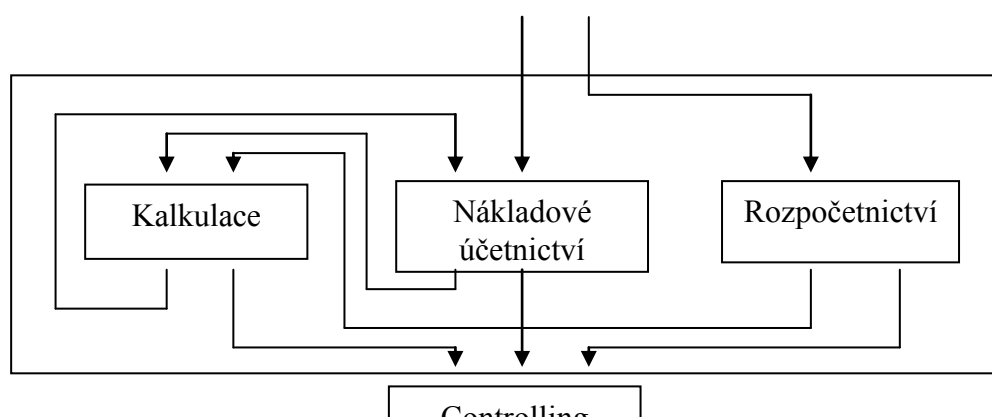
(dodavatelům a odběratelům, věřitelům, ostatním dlužníkům, peněžním ústavům, finančním úřadům apod.). To vše v souladu s všeobecně platnými právními předpisy.

Finanční účetnictví se ale nezabývá otázkami řízení účetních jednotek jako celku ani jejich nižších organizačních složek, ani neřeší problém, jak dospět k údajům o množství a ceně vyprodukovaných, ale nerealizovaných zásob (nedokončené výroby, polotovarů, výrobků), které podnik vytvořil vlastní činností. Jeho cílem je srovnatelnost publikovaných informací v čase s ostatními vykazujícími subjekty. Z tohoto důvodu je třeba v účetní jednotce nutná ještě další evidence, sledující hospodaření uvnitř jednotky.

Na rozdíl od finančního účetnictví manažerské účetnictví obrací svou pozornost k jednotlivým útvarům uvnitř podniku a k výkonům, které útvary poskytují. Je to systém informací, který umožňuje manažerům ovlivňovat základní faktory vývoje podniku, podporovat jeho efektivnost a výkonnost. Cílem manažerského účetnictví je poskytnout vedení podniku komplex informací potřebných pro efektivní řízení v rámci daného podniku za období kratší, než je účetní období určené zákonem o účetnictví (kalendářní rok). Určení tohoto období je v pravomoci účetní jednotky, obvykle to bývá kalendářní měsíc. Manažerské účetnictví poskytuje informace na základě relativně samostatných subsystémů metod:

- Metody kalkulace, které zajišťují a stanoví náklady na jednotlivé výkony;
- Metody rozpočetnictví, které kvantifikuje podnikové cíle a plány do peněžně vyjádřených rozpočtů a jejich pomocí stanoví střediskům, resp. podniku hodnotově vyjádřené úkoly pro budoucí období;
- Metody nákladového (vnitropodnikového, provozního) účetnictví, které zobrazuje průběh transformačních procesů.

Obr. 2.4.-1. Systém manažerského účetnictví



Zdroj: HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. Masarykova Univerzita: 2006. Str.18. ISBN 80-210-4212-5.

Vnitropodnikové účetnictví musí zabezpečovat pro finanční účetnictví průkazné podklady:

- o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

Z hlediska úkolů vnitropodnikového účetnictví vyplývá, že se musí podle jednotlivých hospodářských středisek sledovat:

- všechny náklady a výnosy, tedy jak náklady a výnosy přebírané z finančního účetnictví, tak i ty, které vznikají z provedených výkonů a dodávek mezi jednotlivými středisky,
- stav zásob vytvořených vlastní činností (stav nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby a výrobků),
- pokud se ve finančním účetnictví běžně neviduje časové rozlišování nákladů a výnosů, musí se účtovat ve vnitropodnikovém účetnictví.¹⁰

2.5. Nákladový controlling

Při zavádění nákladového controllingu ve výrobním podniku je nutné si nejprve stanovit cíle, kterých by mělo být dosaženo.

Podporou se přitom stává předchozí analýza dosavadních systémů řízení, která již byla provedena v teoretické rovině.

Úkolem bude převést výsledky těchto analýz do těchto cílů:

- vytvořit nový systém plánování se záměrem splnění cílů v budoucnosti.
- systém musí nabízet výstup pro finanční plánování tak, aby bylo možno na základě tohoto výstupu a dalších plánovaných údajů sestavit plánovaný Cash flow a včas předpovědět stav finančních prostředků.

¹⁰ LAZAR, J. *Manažerské účetnictví.*, Praha: GRADA Publishing, 2001. Str. 10. ISBN 80-7169-985-3.

- systém musí včas upozornit na odchylky skutečnosti od plánu.
- systém musí v oblasti prodeje zcela respektovat výsledky marketingových průzkumů trhu a musí umět tyto výsledky vyhodnotit z hlediska ekonomického dopadu na podnik.
- musí umožňovat prezentaci vývoje jednotlivých jednotek a upozornit na ty jednotky, u kterých bude nutno hledat řešení, nebo opatření ke zvládnutí nepříznivého vývoje.
- při poptávkách, kalkulacích či nabídkách musí tento systém umět stanovit prodejní cenu a poskytnout tak podklad pro rozhodnutí o stanovení ceny.
- při konkurenčních bojích musí tento systém nabídnout přesný podklad pro strategické rozhodnutí s prezentováním přesného dopadu do ekonomiky podniku.
- musí být nápomocen pro kapacitní propočty.

2.6. Finanční controlling

Finanční controlling je zaměřen na řízení finanční a kapitálové struktury podniku, včetně řízení jejích peněžních toků.

Hlavním nástroje finančního controllingu je finanční analýza. Je to oblast, která tvoří významnou část komplexu finančního řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích.

Finanční analýza je formalizovaná metoda poměřující získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a celkové finanční situaci podniku, podle kterých by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

Účelem a smyslem finanční analýzy je vypracovat, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku a podchytit všechny jeho složky. Jedná se o analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity apod.¹¹

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se obvykle vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou

¹¹ VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku.*, Praha: EKOPRESS, 1999. Str.91. ISBN 80-86119-21-1.

položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti.

Tyto ukazatele se obvykle sdružují do skupin a každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku.

První skupinu tvoří ukazatele rentability a aktivity. Do druhé skupiny patří ukazatele zadluženosti. Třetí skupina je tvořena z ukazatelů platební schopnosti, tj. solventnosti a likvidity a čtvrtá skupina obsahuje ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.¹²

Ukazatel rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně je vyjádřením poměru zisku k částce vloženého kapitál. Vložený kapitál se používá ve třech různých významech a dle toho se dále rozlišují tři základní ukazatele rentability na rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu.

Ukazatelů rentability se využívá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, dle které se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku

Ukazatel aktivity (obratu)

Jedná se o ukazatel rychlosti obratu nebo doby obratu. Nejčastěji se sleduje obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv (hmotného investičního majetku), které jsou příčinnými ukazateli obratu celkového majetku

Ukazatel zadluženosti

Termínem zadluženost vystihujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům.

Ukazatel platební schopnosti (likvidity)

¹² VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku.*, Praha: EKOPRESS, 1999. Str.92-93. ISBN 80-86119-21-1.

V souvislosti s platební schopností je možné se setkat s pojmy solventnost, likvidita a likvidnost:

Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Je to relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků.

Likvidita je momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Likvidnost je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku, označuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu v hotové peníze.¹³

Ukazatel vycházející z údajů kapitálového trhu

Jde o ukazatele odlišné od ukazatelů předchozích, ty kombinovaly výhradně údaje zjištěné z účetnictví, tj. položky základních účetních výkazů podniku. Informovaly tak o minulém vývoji finanční situace. Jsou to ukazatele, jejichž součástí je tržní cena jako parametr kapitálového trhu, podávající informaci o tom, jak vidí budoucnost podniku investoři. Některé z těchto ukazatelů jsou součástí burzovních zpráv (výplatní poměr, aktivační poměr, dividendový výnos).

2.7. Informační systém jako podpora controllingového systému

Práci controllingu si už lze těžko představit bez počítačového zpracování dat. Narůstající komplexita a množství významných informací pro rozhodování si žádá použití výpočetní techniky a lze říci, že bez podpory počítačového zpracování dat si můžeme jen těžko představit zvláště operativní controlling, jehož hlavním úkolem je dát k dispozici informace co možná nejrychleji s orientací na příjemce a způsobem odpovídajícím situaci.

Podporou výpočetní techniky dat může být značně zvýšena účinnost controllingu v podniku a mohou vznikat dodatečné možnosti využití jak controllera, tak controllingu.

Oblast úloh controllera se rozhodujícím způsobem mění spolu s vývojem výpočetní techniky. Automatickým evidováním a zpracováním dat vznikají nové oblasti úloh controllera:

- prověření integrity dat;
- vytvoření definic dat a datových modelů;

¹³ GRÜN WALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. VŠE Praha, 2001. Str.64. ISBN 80-7079-587-5.

- zobrazení logických propojení dat;
- integrace externích a interních informací;
- zvýšená zodpovědnost za informační logistiku v podniku;

Nové úlohy mění pozici controllera od pořizovatele dat k manažerovi informací společnosti.

Dodatečné možnosti vznikají, použitím výpočetní techniky, i v controllingu a taktéž v celém podniku, např.:

- Použití softwaru controllingu je podnětem a příležitostí rozebrat systém controllingu realizovaný v podniku a v konečném důsledku může vést k novým impulsům v celém podniku.
- Novým stanovením úloh controllingu usnadňuje controller managementu podniku podstatné úlohy, které mají rozhodující význam pro úspěch podniku.
- Použití softwaru controllingu vyžaduje zabývat se intenzivně organizací a procesy v podniku.
- Odpadnutím rutinních prací dochází k uvolnění kapacity pro přípravu rozhodování.
- Zodpovědnost za vývoj systému a zřetel na začlenění nových médií.

Velikost podniku není podmínkou pro aplikaci softwaru controllingu. V menších podnicích je ve většině případů rozsah funkcí controllingu jiný než ve velkých podnicích, ale i ty mohou vybudovat pomocí osobních počítačů mocný, výpovědi schopný controlling.

3. Charakteristika podniku [14]

Společnost, v níž bude objasněna problematika controllingu v praxi je společnost BorsodChem MCHZ, s.r.o., se sídlem v Ostravě – Mariánských Horách. Tato společnost navazuje v současnosti na tradiční chemické výroby, jejichž vznik je datován roku 1927. Cílem bylo tehdy využít blízkého zdroje koksárenského plynu pro zabezpečení předválečného československého hospodářství čpavkem kyselinou dusičnou a umělými hnojivy podobně jako v okolní Evropě.

Výroba v novém závodě byla započata v roce 1928, kdy začala výroba čpavku a síranu amonného. Výrobní program původně zaměřený na výrobu hnojiv byl po druhé světové válce rozšiřován a modernizován. Postupně byla do výroby uvedena výroba formaldehydu a močovinoformaldehydových pryskyřic a rozšířeno zpracování vodíku pro hydrogenace. Posléze byla rozvíjena výroba cyklohexanonu jako základní suroviny pro výrobu silonu. Na výrobu hnojiv navázala rovněž výroba kyseliny šťavelové.

Dnešní nosné výrobky – anilin a cyklohexylamin – datují svůj počátek do roku 1962, kdy bylo na tyto výroby postaveno poloprovozní zařízení. V roce 1971 byl zahájen provoz v nové výrobně fenolformaldehydových lisovacích hmot a pryskyřic. Nejvýznamnější investice společnosti – anilinový blok - byla uvedena do provozu v roce 1985. Na tento provoz navázala nová výroba cyklohexylaminu a v roce 1992 byla uvedena do provozu nová výroba speciálních aminů, která byla roku 1997 doplněna o další dvě výrobní linky. Důležitou změnou prošla výroba vodíku, kde byla započata výroba technologií parního reforminu zemního plynu. Postupně byla zvyšována kapacita výroby anilinu až na 150 kt ročně, což bylo umožněno výstavou další moderní jednotky parního reformingu a výstavbou dvou modernizovaných hydrogenačních linek výroby anilinu.

Ve firmě byly dokončeny zásadní technologické a surovinové změny, které si vynutily ekonomické a tržní změny v podnikání po roce 1990. Postupně docházelo k odstavování a rušení výroben: sorbitu, izopropylaminu, dusíku, kyslíku, argonu, hnojiv, dusičnanu a dusitanu sodného, čpavkové vody a kyseliny šťavelové.

Přes všechny organizační změny, kterými společnost prošla během své existence, lze za klíčový považovat vznik akciové společnosti Moravské chemické závody v roce 1990, k němuž došlo transformací ze státního podniku. Od 1.1.1999 do 26.4.2000 byly Moravské chemické závody formou odštěpného závodu součástí společnosti Aliachem, a.s.

Současná společnost BorsodChem MCHZ, s.r.o., vznikla 27.4.2000 vyčleněním části podniku Moravské chemické závody z akciové společnosti Aliachem. Majoritním vlastníkem se stala společnost BorsodChem Zrt., která se v roce 2006 stala 100% vlastníkem.

Firma přinesla nejen potřebný kapitál, ale také zrealizovala nezbytnou optimalizaci výroby s důrazem na výrobu kyseliny dusičné, anilinu a speciálních aminů, viz. příloha č. 9. V únoru 2011 se BorsodChem MCHZ, s.r.o., plně integrovala do nadnárodní čínské společnosti Yantai Wanhua Polyurethanes Co., Ltd..

BorsodChem MCHZ, s.r.o., vlastní technologie a know-how výroby klíčových produktů a je schopna je dále rozvíjet. Licence na technologii výroby anilinu byla prodána do

Japonska, kde již úspěšně provozují dvě velkokapacitní jednotky. Více než desetina světové produkce anilinu je dnes vyráběna dle licence BorsodChem MCHZ, s.r.o.

V současnosti se společnost zaměřuje na posílení surovinových vazeb ve skupině BorsodChem v souladu se strategickým záměrem investiční skupiny posílit svou pozici na trhu polyuretanů.

4. Praktická část

Po teoretické části a představení společnosti následuje část praktická, v níž bude osvětlena oblast controllingu v praxi ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

4.1. Informační systém společnosti

Informační systém společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací o činnosti a stavu firmy.

V roce 1994 bylo ve společnosti rozhodnuto na základě výběrového řízení o zakoupení nového integrovaného softwarového systému na podporu převážné většiny podnikových

procesů a činností. Tímto softwarem se stal systém SAP R/3, nyní aktuálně ve verzi pod názvem mySAP ERP 2005. Jeho modulární charakter, velký rozsah funkcí jednotlivých aplikačních modulů a možnost definice systému dle potřeb zákazníka zaručuje jeho široké použití v podmínkách BorsodChem MCHZ, např. v oblasti účetnictví, správy majetku, skladového hospodářství, údržby či podnikového controllingu. Základním principem systému SAP je zachycení všech uživatelem definovaných dat na místě a v době jejich vzniku a jejich přístupnost v reálném čase na všech řídicích úrovních podniku v hodnotovém a množstevním vyjádření. Výhodou systému je rovněž možnost definování výstupních rozhraní dle potřeb a přání uživatele na další informační systémy podniku.

Systém SAP lze pomyslně rozdělit do funkčních modulů podporujících různorodé rutinní činnosti a operace v rámci podniku, jejichž jednotlivé kroky jsou navzájem propojeny v reálném čase. Schéma popisující jednotlivé moduly, vazby mezi nimi a napojení na další systémy BC MCHZ je přílohou č. 1 této bakalářské práce.

Dalším informačním systémem společnosti BorsodChem MCHZ je systém Lotus Notes. Základní jednotkou tohoto systému je sdílená replikovaná hierarchicky řazená databáze, která se skládá z jednotlivých dokumentů obsahujících informace.

Jedná se o komunikační a databázový program, neboli systém pro správu a organizaci toku informací uvnitř pracovních skupin umožňující sdílet informace a koordinovat součinnost osob i celých týmů. Je využíván především v oblasti, kde je potřeba zpracovat velké množství dokumentů, a to počínaje řízeným zpracováním informací a jejich uložením a sdílením konče. Lotus Notes je softwarový produkt pro pracovní týmy, který sestává z:

- poštovního podsystému
- podsystému osobního i skupinového plánování (kalendářů a úkolů)
- sdílení informací a zdrojů
- adresářů, knihoven, diskusí
- zabezpečení všech informací (el. podpis, šifrování)
- vyhledávání informací

Tento systém umožňuje posílání emailů uvnitř i mimo společnost, sdílení dokumentů, týmovou spolupráci, rychlé vyhledávání informací, zabezpečení dat, schvalování, připomínkování, delegování informací, atd.

Tyto dva výše popsané informační systémy fungují v rámci celé společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.. Kromě těchto systémů je v odboru controllingu využíván software pro zpracování a výpočet plánovaných vlastních nákladů výroby a vlastních nákladů

výkonů společností vyráběných výrobků a polotovarů FOX PRO/LAN 2.0. Je to software instalovaný r. 1990, je stále využíván ale v současnosti již není dostačující. Proto v roce 2009 proběhlo výběrové řízení na nový produkt, který by měl tento software nahradit a tím zrychlit a usnadnit činnost pracovníkům odboru controllingu. Vybrán byl controllingový a manažerský systém společnosti Gordon & Webster Advanced Budgeting., určený pro potřebu plánování, controllingu a reportingu. V současné době probíhá stále jeho testování, po kterém bude Advanced Budgeting spolupracující a komunikující se systémem SAP využíván pro potřeby odboru plánování a controlling.

Pro složitější modelování, výpočty a následné další zpracování dat z výše popsaných systémů se ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. používá produkt Microsoft Excel.

4.2. Systém vnitropodnikového ekonomického řízení společnosti BC MCHZ, s.r.o.

Pro potřeby řízení jsou ve společnosti BC MCHZ účelově vytvořeny řídicí struktury, k nimž zejména patří:

- Organizační struktura
- Struktura ekonomického řízení

Organizační struktura vyjadřuje vnitřní uspořádání BC MCHZ do organizačních útvarů, určuje strukturu organizačních útvarů a stanovuje jejich pravomoci a povinnosti:

- organizační útvar je obecné označení pro jakýkoliv organizační celek v rámci BC MCHZ bez ohledu na stupeň řízení, velikost, rozsah, důležitost nebo podřízenost,
 - organizační stupeň vyjadřuje řídicí úroveň útvaru v organizační struktuře,
- viz. tabulka č. 4.2.-1.

Tabulka 4.2.-1. Zařazení organizačních útvarů do organizačních stupňů

Org. stupeň	Název stupně	Organizační útvar	Vedoucí zaměstnanec
1	Podnik	BC MCHZ jako celek	generální ředitel
2	Úsek	Úsek	manažer
3	Odbor	Odbor	vedoucí odboru
		Výrobní skupina	vedoucí výrobní skupiny
4	Oddělení	Oddělení	vedoucí oddělení
		Provoz	vedoucí provozu

Zdroj: Vnitropodniková směrnice společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Úsek

zajišťuje komplexní výkon činností určených posláním úseku dle vnitropodnikových norem. V čele úseku stojí manažer, který je přímo podřízený generálnímu řediteli. Je oprávněn zastupovat BC MCHZ v odborně příslušných záležitostech, pokud si jednání nevyhradil generální ředitel.

Odbor

zabezpečuje procesy a činnosti určené posláním odboru dle vnitropodnikových norem. Vedoucí odboru je oprávněn zastupovat BC MCHZ v odborně příslušných záležitostech, pokud si jednání nevyhradil nadřízený nebo generální ředitel.

Oddělení

zabezpečuje samostatnou činnost působnosti odboru. V čele oddělení je vedoucí oddělení. Rozsah odpovědnosti je stanoven vnitropodnikovými normami BC MCHZ.

O zařazení organizačního útvaru do organizačního stupně rozhoduje v BC MCHZ generální ředitel společnosti.

Příklad:

Příkladem výše zmíněné organizační struktury je vyobrazení části organizační struktury společnosti BC MCHZ, s.r.o.. Jedná se o část Výrobního úseku, s výrobními skupinami Organika a Anorganika a jejich příslušnými odděleními:

Úsek:	Výrobní
Odbor:	Výrobní skupina Anorganika
Oddělení:	Vedení anorganiky
	Zásobník čpavku
	Vzduch
	Cirkulační chladicí voda
	Vodík PR1
	Vodík PR2
	Kyselina dusičná VI
	Kyselina dusičná VII
	Kyselina dusičná VIII
Odbor:	Výrobní skupina Organika

Oddělení: Nitrobenzen
Anilin

Zdroj: Vnitropodniková směrnice společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Struktura ekonomického řízení stanoví strukturu nákladových středisek a hlavních hospodářských středisek. Určuje vztahy mezi organizačními útvary, nákladovými středisky a hlavními hospodářskými středisky, viz. tabulka č. 4.2.-2.

Tabulka 4.2.-2. Vymezení úrovně ekonomického řízení

Úroveň	Úroveň ekonomického řízení	Odpovědný zaměstnanec
1	BC MCHZ jako celek	generální ředitel
2	Hlavní hospodářské středisko (evidence nákladů i výnosů)	vedoucí hospodářského střediska
3	Vnitřní (evidenční) středisko (evidence nákladů)	vedoucí vnitřního střediska

Zdroj: Vnitropodniková směrnice společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Hlavní hospodářské středisko

je základním organizačním útvarem ve kterém se uplatňují zásady vnitropodnikového hospodaření, tvoří samostatně uzavřený okruh hospodářské činnosti s jednoznačně určenou působností a jediným odpovědným vedoucím. Činnost střediska je plánována, evidována a kontrolována.

Za hospodářské středisko je možné účelně a hospodárně evidovat spotřebu, měřit výkony, vypočítávat vnitropodnikové ceny nebo sazby, sestavovat rozpočty a v účetnictví evidovat skutečné střediskové náklady, výkony a vnitropodnikový hospodářský výsledek.

Hlavní hospodářské středisko je tvořeno vnitřními nákladovými středisky.

Vnitřní nákladové středisko

je nižší organizační útvar zřízený za účelem samostatného sledování, řízení a kontroly činností v rámci hlavního hospodářského střediska. Na úrovni střediska se evidují náklady a výnosy bezprostředně ovlivněné činností nákladového střediska. Náklady nebo

Reporting je jedna z důležitých součástí controllingového procesu. Jeho cílem je poskytnout managementu společnosti relevantní informace z hlediska rozhodování a zajištění informovanosti o průběžném stavu a vývoji podniku.

Společnost BorsodChem MCHZ, s.r.o. je dceřinou společností společnosti BorsodChem Zrt., viz. příloha č. 6, což vede k nutnosti vykazování jednotných, předepsaných, měsíčních, čtvrtletních a ročních reportů této společnosti dle požadavků mateřské společnosti. Tyto soubory dat jsou striktně požadovány ve formě „Flash report“, „Datatables“, „Monthly report requirement MCHZ Forecast“ a „Monthly report requirement Forecast MCHZ Actual“. V těchto souborech jsou rozkryta veškerá výrobní, prodejní, nákupní a technická data daného období sloužící pro rozhodování managementu společnosti BorsodChem Zrt., která tyto data společně s daty ostatních dceřiných společností kompletuje a postupuje vlastníkově, společnosti Yantai Wanhua Polyurethanes Co., Ltd.. Ta následně po obdržení a zpracování dat vznáší dotazy k doplnění zaslaných výsledků. Časový harmonogram pro vypracovávání a postoupení požadovaných reportů společnosti BorsodChem Zrt. je stanoven jednou za měsíc a to vždy třetí kalendářní den po účetní uzávěře. Následně se tyto reporty kompletují ve společnosti BorsodChem Zrt. společně s reporty ostatních dceřiných společností, jak už bylo výše uvedeno a šestý kalendářní den se postupují vlastníkově, společnosti Yantai Wanhua Polyurethanes Co., Ltd. k analyzování stavu celé skupiny.

Kromě reportů pravidelně vypracovávaných a vykazovaných mateřské společnosti BorsodChem Zrt. zajišťuje odbor plánování a controllingu reporty pro management podniku sloužící jako informační základna pro podporu rozhodování a průběžného zjišťování trendu vývoje společnosti. Těmito reporty jsou „Rozbor hospodářské činnosti“, „Odběratelé“, „Očekávka“, „Kalkulace“, „Technicko hospodářské normy“.

Za zmínku stojí i dalšími zpracovávané písemnostmi odboru plánování a controllingu společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.:

- finanční plán BC MCHZ
- operativní plán BC MCHZ
- plánovaný rozpočet nákladů na střediska, porovnává jej se skutečností a analyzuje rozdíly
- plánované operativní a výsledné kalkulace výrobků, prací a služeb a podklady pro stanovení ceny výrobků a služeb
- statistika v oblasti prodeje hotových výrobků a služeb

- podklady pro sjednávání pojištění přeprav zásilek
- detailní analýza a statistika nákladů a výnosů pro ostatní úseky BC MCHZ
- přiznání k DPH a zajišťuje vyrovnaní DPH za BC MCHZ vůči finančnímu úřadu
- bilancování a rozúčtování všechny druhy energií
- bilancování a rozúčtování výroby a spotřeby všech výrobků, polotovarů a surovin

Výše popsané činnosti odboru controllingu společnosti jsou podle charakteru povahy a činnosti funkčně rozděleny mezi sedm pracovníků, kteří v rámci svých činností pak dále plní specifické požadavky managementu podniku, vyplývající průběžně z řad jednání, popřípadě prováděných auditů ve společnosti.

Vzhledem k náročnosti popisu jednotlivých reportů budou v následujícím textu popsány dva ze stěžejních reportů, a to „Flash report“, „Technicko hospodářské normy“.

4.4.1. Výkaz „Flash report“

Základním a nejdůležitějším výkazem ze skupiny zpracovávaných výkazů požadovaných mateřskou společností BorsodChem Zrt. je výkaz „Flash report“. V tomto reportu se vykazují a porovnávají náklady, výnosy na prodané množství výkonů za daný měsíc a kumulativně za dané období s platným finančním plánem společnosti za příslušné období. Data jsou rozčleněna ve sloupcích po jednotlivých výrobcích nebo skupinách výrobků (segmentech), viz. příloha č.7., tak jak je to požadováno mateřskou společností. Detailnější popis výkazu po řádcích je následující:

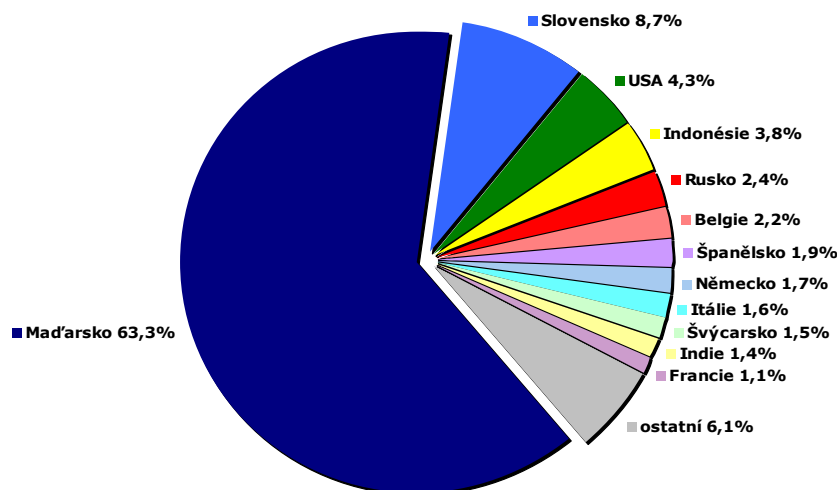
Net Sales intercompany – tržby z prodeje výrobků v rámci skupiny BorsodChem. Tržby z prodeje anilinu a kyseliny dusičné koncentrované do mateřské společnosti MCHZ k dalšímu zpracování.

Net sales others – tržby z prodeje výrobků mimo skupinu BorsodChem. Tržby z prodeje ostatních výrobků BC MCHZ jiným firmám, do různých států..

Net sales total – celkové tržby z prodaných výrobků společnosti BC MCHZ za dané období.

Graf 4.4.1.-1. Tržby za export podle zemí v r. 2010

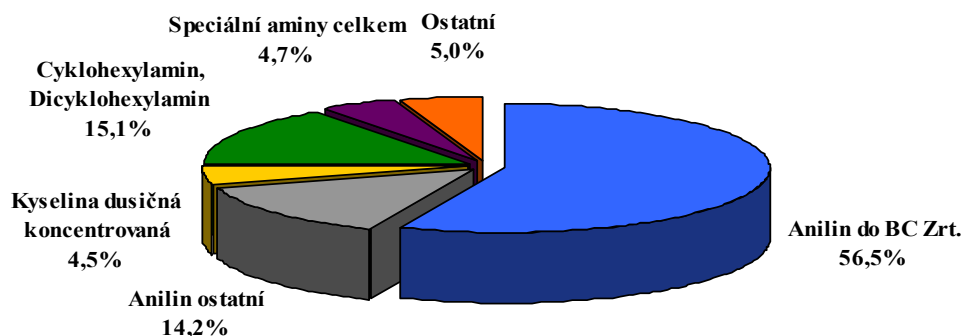
Tržby za export podle zemí v r. 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4.1.-2. Tržby za export r. 2010 dle jednotlivých segmentů výkazu Flash report

Tržby za export r. 2010 dle jednotlivých segmentů výkazu Flash report



Zdroj: vlastní zpracování

Nitric acid – raw material – náklady na pořízení suroviny Kyselina dusičná

Nitric acid – goods – náklady na pořízení zboží Kyselina dusičná

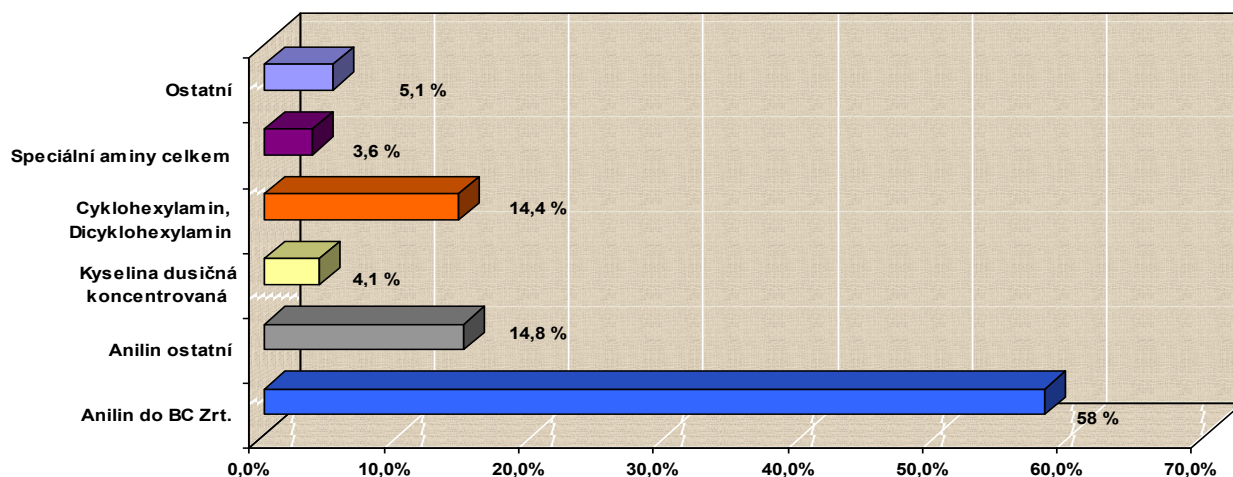
Other direct material and energy cost – ostatní náklady na přímý materiál a energie. Zde se vykazují náklady na ostatní suroviny a pomocný materiál, náklady na energie vstupující do výrobků, cenové odchylky, náklady na prodané služby.

Direct material and energy cost - celkové náklady na přímý materiál a energie.

Distribution cost (without depreciation) – přímé obchodní náklady (bez odpisů) s přímou vazbou na prodané výrobky. Např. obaly, přepravné, nájem cisteren, provize.

Graf 4.4.1.-3. Podíl přímých nákladů v r. 2010 dle segmentů výkazu Flash report

**Podíl přímých nákladů v r. 2010 dle segmentů
výkazu Flash report**



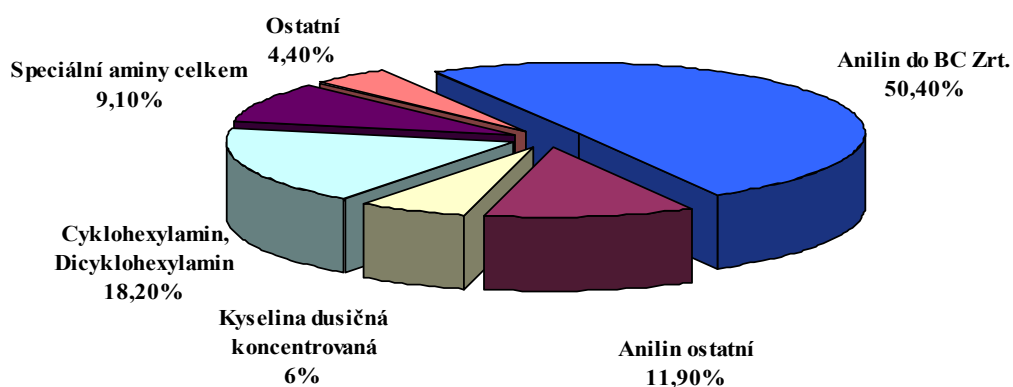
Zdroj: vlastní zpracování

Contribution margin – krycí příspěvek – první hlavní ukazatel ziskovosti ze strany mateřské společnosti.

Výpočet: Tržby + celkové náklady na přímý materiál a energie + distribuční náklady (bez odpisů).

Graf 4.4.1.-4. Krycí příspěvek v r. 2010 dle vybraných segmentů Flash reportu

Krycí příspěvek v r. 2010 dle vybraných segmentů Flash reportu



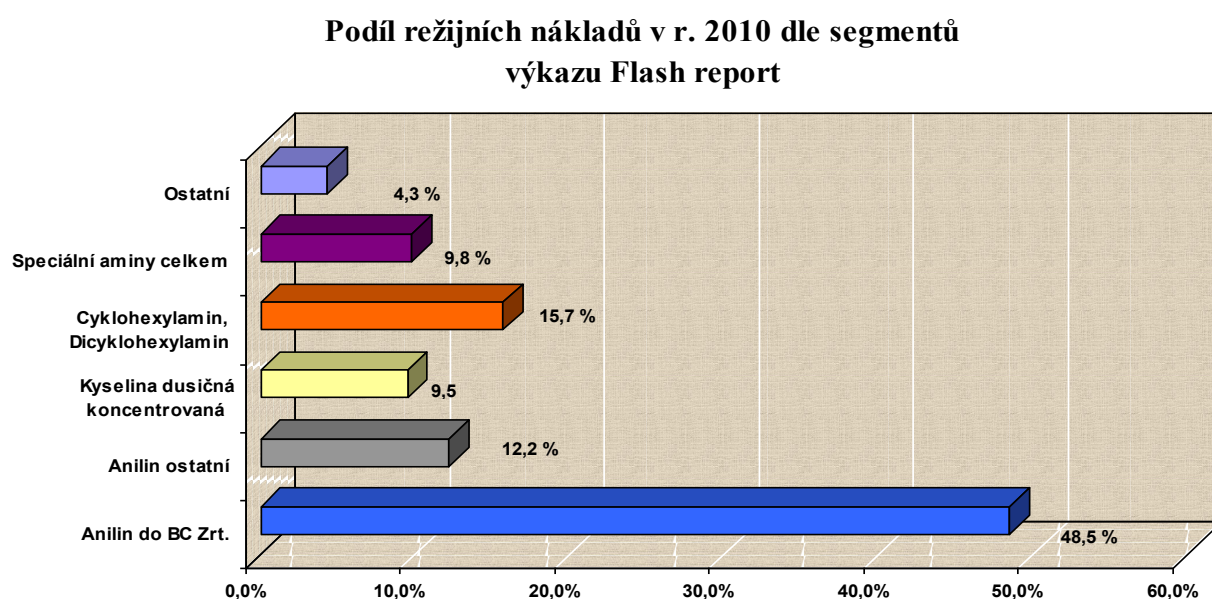
Zdroj: vlastní zpracování

Fix production costs (vithout depreciation) – výrobní režijní náklady z výrobních, energetických středisek a středisek mechaniků podniku (bez odpisů).

Selling general administrative expenses (vithout depreciation) – režijní náklady z obslužných, administrativních a odbytových středisek (bez odpisů)

Other operating and extraordinary income/(expense) – ostatní provozní náklady/výnosy. Např. daň silniční, daň z nemovitosti, prodej šrotu, uznaná výše škody pojišťovnou.

Graf 4.4.1.-5. Podíl režijních nákladů v r. 2010 dle segmentů výkazu Flash report



Zdroj: vlastní zpracování

EBIT DA – provozní hospodářský výsledek bez odpisů – druhý hlavní ukazatel ziskovosti ze strany mateřské společnosti.

Výpočet: Výnosy + náklady (bez odpisů)

Depreciation – odpisy

EBIT – provozní hospodářský výsledek včetně odpisů

*Inventories** – změna stavu celkových zásob na skladě za daný měsíc (období).

*Account trade receivable** – změna stavu pohledávek daného měsíce (období).

*Account trade payable** – změna stavu závazků daného měsíce (období).

*Change in Working Capital** - změna stavu pracovního kapitálu za daný měsíc (období).

*Capex payable** – změna stavu investičních závazků za daný měsíc (období)

Capital expenditure – stavová hodnota věcné plnění. Např. pořízení dlouhodobého hmotného majetku.

Free operating cash flow - volný provozní peněžní tok

Contribution margin – ukazatel ziskovosti v úrovni přímého materiálu

Výpočet: Krycí příspěvek / Tržby

SG&A expenses / Net sales – ukazatel zatížení prodaných výrobků administrativními náklady.

Výpočet: Administrativní náklady / Tržby

EBITDA margin – ukazatel ziskovosti v úrovni celkových režijních nákladů

Výpočet: Provozní hospodářský výsledek bez odpisů / Tržby

* Základnou pro rozpočet na jednotlivé segmenty výkazu jsou stanoveny tržby za prodané výrobky daného měsíce (období).

4.4.2. Výkaz „Technicko hospodářské normy“

Výkaz „Technicko hospodářské normy“ je zpracováván odborem plánování a controlling pravidelně v měsíčních intervalech, vzápětí po ukončení zpracování skutečných měsíčních kalkulací, nebo v kumulaci za dané období. Slouží managementu podniku, ale nejen jemu, k náhledu na efektivní a ekonomické provozování jednotlivých výroben společnosti, ale zároveň slouží i vedoucím jednotlivých výrobních skupin, viz. příloha č. 4., pro které je jeho vypovídající schopnost o čerpání skutečných spotřeb surovin, pomocných materiálů a energií za daný měsíc velmi podstatná pro individuální řešení a zamezení vznikajících výrobních problémů a nesrovnalostí a následné zlepšování jednotlivých technicko hospodářských norem u daných výrobků a polotovarů a energií.

Výkaz je zpracováván v produktu Microsoft Excel, který umožňuje variabilní a názorné grafické provedení spotřeb stěžejních surovin a energií daného období dle požadavků managementu podniku.

V tomto reportu jsou data horizontálně členěna dle jednotlivých výrobních skupin na jednotlivé výrobky a polotovary. U těchto jednotlivých výrobků a polotovarů jsou uvedeny spotřeby surovin, pomocných látek, energií, jejich výroba za daný měsíc nebo v kumulaci za dané období.

Tabulka 4.4.2.-1. Spotřeba komponent produktu Anilin

Výrobek	Výroba	Surovina, polotovar, energie
---------	--------	------------------------------

Rok 2010	(t)	
Výrobní skupina Organika		
Anilin 30001001	177 688,250	NITROBENZEN TECHNICKÝ
		VODÍK DR. A+C
		Katalyzátor ESM 461 (Cherox 46-01)
		Katalyzátor ESM 463
		Katalyzátor ESM 469
	V ý r o b a	Energie tepelná 1,6 MPa (předávací)
		Energie tepel. - red.stanice 1,2-0,5 MPa
		Voda upravená A blok
		Voda demi
		Energie tepelná 0,5 MPa (předávací)
		Energie elektrická (předávací)
		Dusík (předávací)

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikálně je výkaz členěn, viz. příloha č. 8:

Období – daný měsíc nebo kumulace daného období

Výrobní skupina – dle organizační struktury Výrobní skupina Organika, Anorganika, Aminy, Energetika, viz. příloha č. 4.

Výrobek, polotovar – dle sortimentu výroby společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Výroba (t) – množství vyrobeného výrobku, polotovaru.

Měrná jednotka – jednotka spotřebovaných surovin, pomocného materiálu a energií na daný výrobek, polotovar (m³, kWh, t, kg)

Jednotková cena – jednicová standardní cena - slouží výhradně pro vnitropodnikové potřeby a používá se pro oceňování předaných výkonů, produktů, polotovarů, surovin, provozovacích látek, obalů, vedlejších výrobků v rámci BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Plánovaná spotřeba na jednici - spotřební norma spotřebovávaných surovin, pomocných látek a energií ze specifikačního listu daného výrobku či polotovaru platného pro aktuální rok, viz. příloha č. 2.

Plánovaná spotřeba celkem - spotřeba surovin, pomocných látek a energií dle aktuální výroby daného výrobku nebo polotovaru vynásobená plánovanou spotřební normou ze specifikačního listu platného pro aktuální rok, viz. příloha č. 5.

Skutečná spotřeba na jednici – skutečné množství spotřebovaných surovin, pomocných látek a energií podělené skutečnou výrobou daného výrobku či polotovaru daného měsíce či kumulovaného období.

Skutečná spotřeba celkem – skutečné spotřebované množství surovin, pomocných látek a energií daného měsíce, období.

Odchylka množství – rozdíl skutečného a plánovaného množství spotřebovaných surovin, pomocných látek a energií za daný měsíc, období.

Úspora, překročení – výše popsaná odchylka vynásobená standardní cenou.

Plánované náklady – plánovaná spotřeba celkem vynásobená standardní cenou.

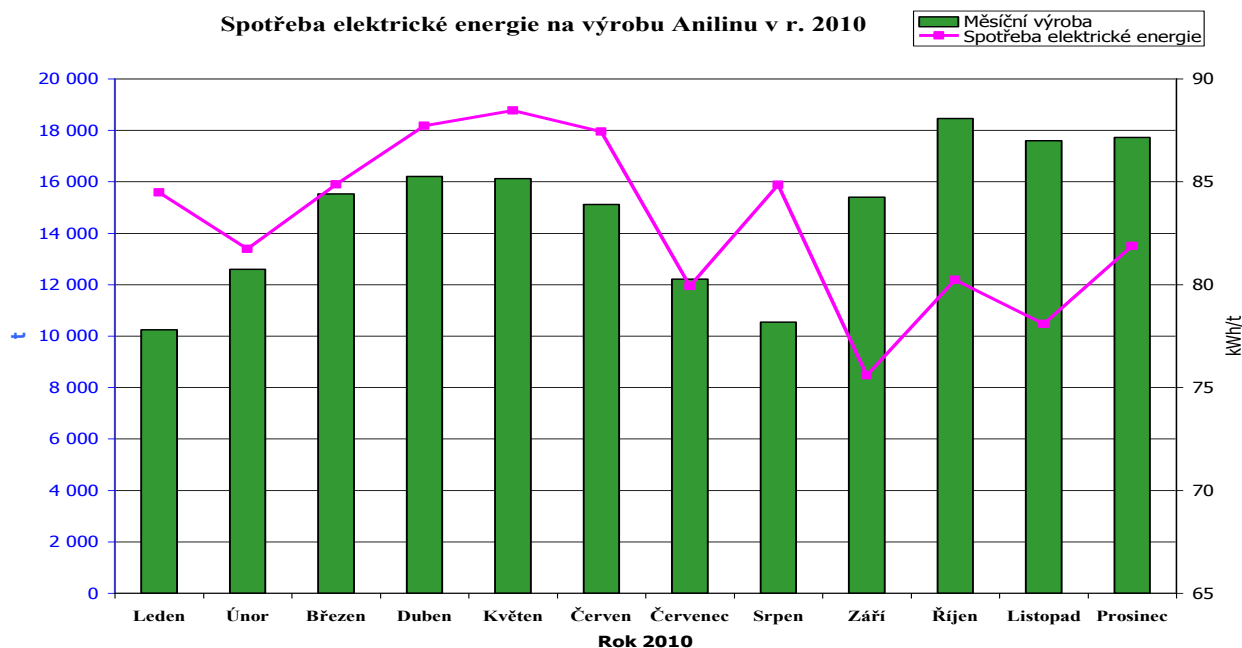
Skutečné náklady – skutečná spotřeba celkem vynásobená standardní cenou.

Odchylka nákladů – rozdíl skutečných nákladů a plánovaných nákladů ve standardních cenách.

% - procentuelní čerpání množství skutečného spotřebovaného množství k plánovanému.

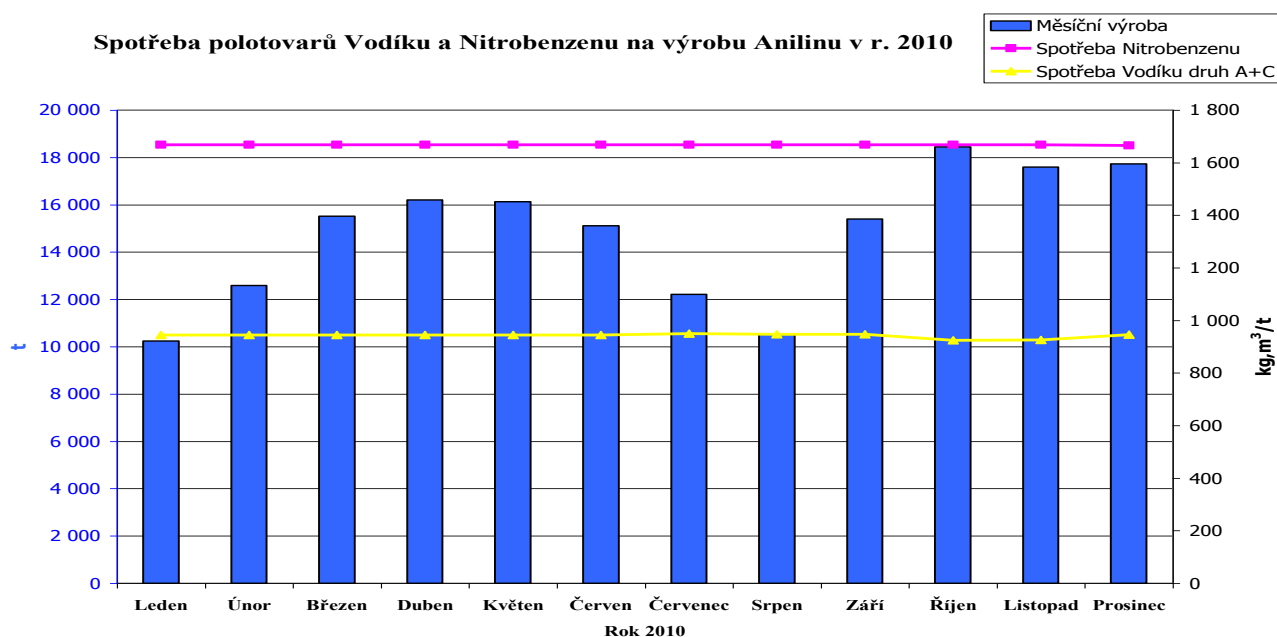
Na základě vykazovaných skutečných spotřeb jednotlivých surovin, pomocných látek a energií se v rámci reportu „Technicko hospodářské normy“ sestavují grafy spotřebovaného množství stěžejních surovin a energií za daný rok a vývoj skutečných cen u těchto vybraných komponent. Příkladem zde uvádím grafy „Spotřeba elektrické energie na výrobu Anilinu v r. 2010“ a „Spotřeba polotovarů Vodíku a Nitrobenzenu na výrobu Anilinu v r. 2010“ za období roku 2010. Tyto grafy slouží jak managementu podniku, jednotlivým vedoucím výrobních skupin, tak i odboru zásobování a odboru plánování a controlling k názornému přehledu o množstevních spotřebách stěžejních komponent, ale i výhledu těchto spotřeb na následující období, včetně vývoje skutečných cen na trhu pro toho nadcházející období.

Graf 4.4.2.-1. Spotřeba elektrické energie na výrobu Anilinu v r. 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4.2.-2. Spotřeba polotovarů Vodíku a Nitrobenzenu na výrobu Anilinu v r. 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Technicko-hospodářské normy jsou v rámci společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. jedním z nejvíce sledovaných a diskutovaných ukazatelů vzhledem k vysoké surovinové a energetické náročnosti. Každé snížení či navýšení nákladů znamená pro podnik velice významné ekonomické přínosy či ztráty.

Základem vypracování výkazu „Technicko-hospodářské normy“ a následně všech výkazů ať už pro mateřskou společnost BorsodChem Zrt. nebo pro management společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. jsou zpracovávány skutečné měsíční kalkulace výkonů v systému SAP R/3, které jsou podrobněji vysvětleny v následující kapitole.

4.5. Kalkulační systém společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Dosud byla pozornost věnována výkazům, které zpracovává odbor plánování a controlling společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. Základem dat pro tyto výkazy je zpracování výsledných kalkulací výkonů podniku pro reporty týkající se skutečnosti ať už měsíční nebo kumulativní a plánovaných kalkulací pro výhledové reporty, které poskytnou všechna relevantní data potřebná pro vypracování reportů poskytovaných mateřské společnosti BorsodChem Zrt, tak reportů pro interní potřebu společnosti.

Ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. se stanovují kalkulace plánové a výsledné. Kalkulace se sestavují na základě požadavků hlavních hospodářských středisek v souladu s finančním plánem na všechny výkony, které se ve společnosti BC MCHZ vyskytují a účtují. Jedná se o chemické výrobky, polotovary a energetické výkony.

Předmětem kalkulace jsou výkony provedené na určitou odvedenou výrobu, zakázku v určité sérii nebo jiné dávce, v určitém výrobním nebo jiném procesu a jsou buď určeny k realizaci (odbytové výkony) nebo k předání uvnitř BC MCHZ (vnitropodnikové výkony). Reálnost a účinnost závisí na úrovni normativní základny. Podkladem jsou normy nákladů zpracované a zdůvodněné jak technicky, tj. na základě příslušných podkladů provedení výkonu vycházejících z výrobní, technické a jiné dokumentace, tak ekonomicky, tj. stanovené a opodstatněné jako ekonomicky nejvýhodnější řešení v daných provozních podmínkách. Viz. příloha č. 5. Při normování nákladů na kalkulační jednici se vychází z:

- norem množství spotřeby materiálu, energie,
- norem spotřeby času, především výkonových norem,
- technicko-ekonomických ukazatelů (kapacita, množství, hodnota zásob výrobků a surovin).

Volba metody kalkulace závisí na charakteru výkonů a na podmínkách, v nichž se výkony provádějí. Jestliže výkony vznikají ve stejném výrobním procesu hromadné stejnorodé výroby, stanoví se vlastní náklady na jejich kalkulační jednici tak, že se vlastní náklady určitého období dělí počtem kalkulačních jednic.

V případě, že ve stejném výrobním procesu, který je předmětem kalkulace, vznikají současně různorodé výkony, rozdělují se vlastní náklady do dvou skupin a zvlášť se zjišťují náklady, které lze přímo zjistit na kalkulační jednici a zvlášť náklady, které nelze přímo stanovit na kalkulační jednici při použití vhodné rozvrhové základny.

Základna pro vyčíslení nepřímých nákladů na kalkulační jednici (rozvrhová základna) musí být taková, aby:

- k ní nepřímé náklady z hlediska celkové výše byly v příčinné závislosti
- se poměr mezi ní a nepřímými náklady neměnil
- její výše byla snadno zjistitelná a kontrolovatelná
- byla dostatečně velká
- byla stálá a umožňovala vývojová srovnání kalkulací

Ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. se jako základna pro stanovení nepřímých nákladů na kalkulační jednici používá pro výrobní režii, ostatní výrobní režii a správní režii spotřeba surovin a provozních látek a pro režijní náklady energetiky spotřeba technologické energie. Tato základna je shodná jak pro plánované, tak pro skutečné kalkulace.

Kalkulační vzorec pro plánové a výsledné kalkulace:

1. Přímý materiál – suroviny, provozovací látky
 2. Polotovary
 3. Vedlejší výrobky
 4. Přímé mzdy
 5. Ostatní přímé náklady
 - 5.1. Energie technologická
 - 5.2. Zákonné pojištění k přímým mzdám
 6. Výrobní režie – přímá
 - 6.1. Odpisy hmotného investičního majetku
 - 6.2. Opravy a udržování
 7. Vedlejší výrobky – výroba
- Vlastní náklady výroby*
8. Ostatní výrobní režie
- Vlastní náklady výroby na prodané množství*
9. Správní režie
 - 9.1. Administrativní režie
 - 9.2. Ostatní hlavní režie
- Vlastní náklady výkonu*
10. Prodejní náklady celkem
 - 10.1. Prodejní náklady
 - 10.2. Ostatní odbytová režie
- Úplné vlastní náklady výkonu*
11. Zisk (ztráta) = EBIT

12. Prodejní cena (EXW)
13. Tržby k PON
14. Prodejní cena (OP)

Ocenění jednotlivých druhů výkonů:

- energie jsou oceňovány nákupní cenou
- suroviny jsou oceňovány nákupní cenou včetně nákladů souvisejících s pořízením (např. přepravné, clo)
- ocenění oprav a údržby zahrnuje: externí opravy, materiál pro opravy a údržbu
- polotovary jsou oceněny vlastními náklady výroby - součet položek kalkulačního vzorce 1-7
- výrobky jsou oceněny součtem položek kalkulačního vzorce 1-11

Přímý materiál - veškeré suroviny a provozovací látky, jejichž spotřebu lze stanovit na kalkulační jednotici přímo. Přímý materiál vstupuje ve výrobním procesu do produktů, aby se stal jejich trvalou součástí, přispívá k vytvoření potřebných vlastností produktů, nestává se součástí výrobků, ale jeho spotřeba umožňuje technologický proces. Spotřeba surovin a provozovacích látek je dána technicko-hospodářskými normami chemického produktu.

Polotovary - jsou takové výkony, na kterých byla ukončena určitá ucelená etapa výrobních operací, a které mohou mít charakter finálního produktu, ale mohou být také spotřebovávány pro jiný produkt. Patří sem tedy polotovary jak stejného, tak i jiného výrobního oboru, než do kterého patří finální produkt. Spotřeba polotovarů je dána schválenými technicko-hospodářskými normami.

Vedlejší výrobky – jejich spotřeba je dána platnými, schválenými technicko-hospodářskými normami.

Přímé mzdy – do této položky patří mzdy přímo související se zhotovením produktu při provádění výrobních operací nebo výkonů, a které lze stanovit přímo na kalkulační jednotici. Jsou to zpravidla mzdy výrobních dělníků za odpracovanou dobu nebo za určitou splněnou práci. Základem je objem mzdových prostředků plánovaný odborem lidských zdrojů, v případě výsledných kalkulací skutečně zúčtovaných, který je rozdělen na produkty, případně na skupiny produktů. Na kalkulační jednotici jednotlivých produktů jsou pak mzdy propočteny dle výroby.

Ostatní přímé náklady –

- energie technologická - zde patří spotřeba energie sloužící k technologickým. Spotřeba se řídí platnými technicko-ekonomickými společnostmi.
- zákonné pojištění k přímým mzdám - je dáno procentem z objemu mezd v kalkulační položce - přímé mzdy. Sazby pojistného z vyměřovacího základu jsou stanoveny zákony České republiky.

Výrobní režie přímá –

- odpisy HIM - zahrnují částky odpisů HIM v členění na produkty,
- opravy a udržování – zahrnují externí opravy a materiál pro opravy a údržbu.

Vedlejší výrobky - výrobky, vznikající ze stejných materiálů v tomtéž výrobním procesu jako produkty hlavní. Vedlejší výrobky se oceňují cenou dle vnitropodnikového ceníku vydaného odborem plánování a controllingu. Výroba vedlejších výrobků je dána technicko-hospodářskými normami platnými v BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Ostatní výrobní režie –

- režie výrobních středisek celkem: rozvrhovou základnou je spotřeba surovin a provozovacích látek na prodané množství kalkulovaného výrobku,
- režie energetických středisek celkem: rozvrhovou základnou je spotřeba technologické energie na prodané množství kalkulovaného výrobku,
- režie středisek údržby celkem: rozvrhovou základnou je spotřeba surovin a provozovacích látek na prodané množství kalkulovaného výrobku.

Správní režie –

- administrativní režii celkem
- ostatní hlavní režie celkem

Správní režie zahrnuje náklady správních středisek administrativy a náklady správních středisek ostatních. Princip zařazení jednotlivých středisek a účtů do správní režie je dán dohodou s mateřskou společností a s ohledem na zachování jednotného systému v této oblasti v rámci skupiny BorsodChem Group. Správní režie je rozvrhována na kalkulační jednici dle spotřeby surovin a pomocného materiálu na prodané množství kalkulovaného výrobku.

Prodejní náklady celkem - zahrnují náklady související s prodejem produktů.

- prodejní náklady: obaly, přepravné, nájemné vozů, ostatní prodejní náklady.
- ostatní prodejní režie

Princip zařazení jednotlivých středisek a účtů do prodejních nákladů je dán dohodou s mateřskou společností a s ohledem na zachování jednotného systému v této oblasti v rámci skupiny BorsodChem Group. Ostatní prodejní režie je rozvrhována na kalkulační jednici dle spotřeby surovin a provozovacích látek na prodané množství kalkulovaného výrobku.

Zisk (Ztráta) – EBIT – tato položka zahrnuje zisk, popř. ztráta, vypočtený jako rozdíl mezi plánovanou (skutečnou) prodejní cenou OP odbytového výkonu (produktu) a plánovanými úplnými vlastními náklady výkonu (skutečnými úplnými vlastními náklady výkonu).

Prodejní cena EXW - plánovaná cena je předpokládaná prodejní cena bez přímých obchodních nákladů uvedená ve finančním plánu, vydaném odborem plánování a controllingu.

Tržby k PON - tržby k přímým obchodním nákladům na základě podkladů odboru prodeje.

Prodejní ceny OP – prodejní cena výrobku v obchodní paritě, tzn. včetně přímých obchodních nákladů.

4.5.1. Kalkulace plánová

Touto kalkulací se stanoví úroveň úplných vlastních nákladů i ostatních kalkulačních položek, kterých má být dosaženo v plánovaném období u určitého výkonu. Jsou vypracovávány ve formě souhrnné a v podrobném členění na bázi očekávaných cen vstupů a výstupů. Jsou zpracovány ve formě kalkulačních listů, viz. příloha č. 2, vždy jednou ročně po vypracování a schválení finančního plánu daného roku. V průběhu roku jsou vypracovávány při změnách výrobních nebo jiných podmínek, nebo před zahájením výroby u neopakovaných produktů.

4.5.2. Kalkulace výsledná

Měsíční - výslednou kalkulací se zjišťují skutečné částky kalkulačních položek připadajících na provedení určitého výkonu, viz. příloha č. 3. Jsou vypracovávány měsíčně na základě podkladů hodnot minulého kalendářního měsíce v rámci modulu controlling v systému SAP R/3, to znamená, že veškeré náklady daného měsíce se rozpočtou na objem výrobků vyrobených v daném měsíci.

Kumulativní – na základě vypracovaných výsledných měsíčních kalkulací se zpracovávají kalkulační kumulativní, které jsou kalkulacemi výslednými za dané, požadované období (např. výsledná kalkulace za období leden – květen daného roku).

Roční - opět se jimi zjišťují skutečné částky kalkulačních položek připadajících na provedení určitého výkonu. Jsou vypracovávány vždy do konce března v podrobném členění a to na podkladě hodnot uplynulého kalendářního roku opět systémem SAP R/3.

Pravidelné zpracovávání kalkulací výrobků a polotovarů společnosti slouží k zajištění podkladů pro sestavení finančního plánu, prověření, jak je zajištěno plnění finančního plánu v oblasti výkonů, nákladů a tvorby hospodářského výsledku. Zároveň také slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů a zúčtovacích sazeb a přírážek, k ocenění nedokončených a dokončených výkonů v účetnictví ke sledování, kontrole a hodnocení hospodárnosti a efektivnosti při provádění výkonů a k zajištění výchozích podkladů pro cenová jednání.

5. Návrhy a doporučení

V průběhu zpracovávání bakalářské práce vyplynuly možnosti zkvalitnění a zefektivnění činností v rámci Odboru plánování a controllingu ale i společnosti jako celku. Tyto možnosti zkvalitnění lze charakterizovat následujícím způsobem:

- Systémová změna v kalkulaci výrobků a následném vykazování ziskovosti výrobků dle požadovaného krycího příspěvku mateřskou společností.
- Zprovoznění nového controllingového a manažerského systému Advanced Budgeting.
- Snaha o efektivnější využívání kapacity pracovníků.
- Efektivnější tok informací v rámci podniku.

Změny vyplývající z provedené analýzy jsou rozpracovány v následujících návrzích.

5.1. Systémová změna v kalkulaci výrobků

Z analýzy „Flash reportu“, základního reportu vykazovaného pro mateřskou společnost BorsodChem Zrt. vyplývá, že primárním srovnávacím ukazatelem ziskovosti výrobků je ukazatel „Contribution margin“ neboli krycí příspěvek. Tento ukazatel je mateřskou společností posuzován a sledován u jednotlivých výrobků a skupin výrobků produkováných společností BorsodChem MCHZ, s.r.o. uvedených v tomto výkaze, viz. příloha č. 7. Na základě tohoto ukazatele se pak mateřská společnost rozhoduje o strategických otázkách provozování těchto produktů.

Z analýzy tohoto výkazu bylo zjištěno, že výrobky uváděné v tomto reportu nejsou kalkulované dle stejného principu. Přímá spotřeba elektrické energie a vod je u výrobků Anilin, Cyklohexylamin, Dicyklohexylamin a Ostatní (Diethyloxalát, Kyselina dusičná techn., Vodík druh C) zařazena do kategorie nákladů celkové náklady na přímý materiál a energii. U výrobků Speciálních aminů je tato spotřeba zahrnuta do výrobních režijních nákladů, tzn. že se skutečné spotřebované množství elektrické energie a vod stanoví pro jednotlivé výrobky Speciálních aminů dle dané základny, která je pro výrobní režii stanovena jako spotřeba surovin a provozních látek.

V návaznosti na tento systémový nesoulad je ukazatel „Contribution margin“, vykazovaný krycí příspěvek těchto produktů, těžko porovnatelný.

Tabulka 5.1.-1. Změna krycího příspěvku po systémové změně kalkulací

CZK th	Specialty amines total	
	Budget	Actual
+ <i>Net sales intercompany</i>	-	-
+ <i>Net sales others</i>	160 943	267 052
+ Net sales total	160 943	267 052
- <i>Nitric acid - raw material</i>	-	(349)
- <i>Nitric acid - goods</i>	-	-
- <i>Other direct material and energy cost</i>	-85 755	-143 333
- Direct materials and energy cost	(85 755)	(143 682)
- Distribution cost (Without depreciation)	(10 855)	(17 777)
= Contribution margin	64 333	105 594

CZK th	Specialty amines total	
	Budget	Actual
+ <i>Net sales intercompany</i>	-	-
+ <i>Net sales others</i>	160 943	267 052
+ Net sales total	160 943	267 052
- <i>Nitric acid - raw material</i>	-	(349)
- <i>Nitric acid - goods</i>	-	-
- <i>Other direct material and energy cost</i>	-85 755	-146 737
- Direct materials and energy cost	(85 755)	(147 086)
- Distribution cost (Without depreciation)	(10 855)	(17 777)
= Contribution margin	64 333	102 190

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů

Tento nesoulad kalkulování výrobků je ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. zaveden od r. 2005, kdy byla metodika kalkulování změněna, týká se však pouze výrobků Speciálních aminů, tudíž pro výpočet změny krycího příspěvku pro r. 2010 bylo použito technicko-hospodářských norem r. 2004, kdy ještě platil stejný princip kalkulování pro všechny výkony. Jak z výše uvedené tabulky vyplývá, krycí příspěvek se u výrobků Speciálních aminů po započtení spotřeby elektrické energie a vod do celkových nákladů na přímý materiál a energii snížil o 1,2 %, to znamená, že jejich vykazovaná ziskovost, jako skupiny výrobků, klesla. V případě, že by se změna spotřeby elektrické energie a vod upravila u ostatních, výše uvedených výrobků, dle vzoru Speciálních aminů, znamenalo by to vzrůst jejich krycích příspěvků a tudíž větší vykazovaná ziskovost výrobků dle tohoto kritéria.

Úprava této změny by znamenala zásah do nastaveného systému SAP a změnu v kalkulování výrobků, která by byla nevhodnější na počátku následujícího roku, kdy by tyto změny pro vykazování a veškeré nastavování byly, ať už pro pracovníky Odboru plánování a controlling, tak pro všechny spolupracující odbory a úseky nejméně bolestivé. Zároveň by

bylo možné pro toto období provést změny ve specifikačních listech technicko-hospodářských norem jednotlivých, měněných produktů, které se pravidelně pro následující rok připravují a schvalují. Nicméně tyto systémové změny v nastavení by neznamenal žádné mimořádné finanční náklady, vše by bylo provedeno pracovníky společnosti, a naopak by znamenaly efektivnější a časově úspornější práci pracovníků na tomto výkazu a samozřejmě spravedlivější a adresnější určení nákladů na jednotlivé výkony společnosti.

5.2. Zprovoznění nového controllingového a manažerského systému Advanced Budgeting

Jako první možnost zkvalitnění práce na Odboru plánování a controllingu se jeví zprovoznění stále nefunkčního nového controllingového a manažerského systému Advanced Budgeting, který má nahradit software na zpracování a výpočet plánovaných vlastních nákladů výroby a vlastních nákladů výkonů společností vyráběných produktů a polotovarů, z r. 1990 - FOX PRO/LAN 2.0. Na zavedení tohoto systému se pracuje od poloviny roku 2009 a přes veškeré snahy zaměstnanců a vedení Odboru plánování a controlling je pořád v testovací fázi, ve které se zástupci společnosti Gordon&Webster snaží společně se zaměstnanci Odboru plánování a controlling doladit složité výrobní specifiky chemické výroby. Zprovoznění tohoto systému bude znamenat větší komfort a využívání variability dat při neustálých zpřesňujících požadavcích mateřské společnosti k vykazovaným reportům, ale také možné propojení se systémem SAP a tudíž zjednodušení dnes složitého procesu plánování.

5.3. Snaha o efektivnější využívání kapacity pracovníků

Další možností efektivnějšího využívání kapacity pracovníků společnosti se jeví nedostatečné využívání a podceňování informačního systému SAP R/3 v rámci celé společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. V tomto systému je zakomponováno 10 modulů, které nabízejí širokou variabilitu používání, viz. příloha č. 1, s další možností úpravy specifik jednotlivých pracovišť pro usnadnění a urychlení práce jednotlivých odpovědných pracovníků společnosti. Zde by stálo za zvážení posouzení manažerů jednotlivých úseků o zajištění školení pro jimi podřízené zaměstnance na možné rozšíření jejich potenciálu využívání modulů SAP.

5.4. Efektivnější tok informací v rámci podniku

Poslední evidovanou možností na zkvalitnění práce všech zaměstnanců společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. je zefektivnění a akcelerace toku informací jak mezi jednotlivými úseky, tak mezi jednotlivými odbory a odděleními. Tímto zkvalitněním se zvýší informovanost každého jednotlivce společnosti a vzájemnou spoluprací bude zároveň dosaženo maximální efektivní práce v rámci celku.

Všechny výše uvedené návrhy a doporučení na zlepšení a zefektivnění práce v rámci společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. s sebou nenesou žádné mimořádné finanční výdaje a žádná výrazná rizika při zavádění.

6. Závěr

Společnost BorsodChem MCHZ, s.r.o. ve které byla zpracovávána bakalářská práce na téma „Controlling“ je společnost s osmdesátiletou tradicí v oblasti chemické výroby a i v současné době, přes změny ve vlastnické struktuře, stále zůstává významným podnikem na poli chemického průmyslu nejen v České republice.

Cílem této bakalářské práce bylo zaměřit se na controllingový systém ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o., konkrétně na reportingové výkazy a systém kalkulací společnosti, jako jedné z nedílných součástí a nástrojů controllingu.

Z množství reportingových výkazů zpracovávaných Odborem plánování a controlling společnosti byly vybrány k analýze dva stěžejní výkazy a to výkaz „Flash report“, vykazující a porovnávající náklady a výnosy na prodané množství výkonů společnosti, který je požadován mateřskou společností BorsodChem Zrt. a výkaz „Technicko-hospodářské normy“, který je důležitým ukazatelem pro management podniku v oblasti nákladovosti stěžejních surovin a energií a tím i efektivnosti celkové produkce. Základním předpokladem pro vypracovávání těchto a dalších, v bakalářské práci zmíněných, reportů a dalších činností Odboru plánování a controlling je efektivní využívání informačního systému a jeho neustálým přizpůsobováním se měnícím se, nebo doplňujícím požadavkům mateřské společnosti.

Analýzou výše zmíněných reportů byl zjištěn také nedostatek týkající se nesystémového začlenění nákladů přímé spotřeby energií u skupiny výrobků Speciálních aminů. Návrhem systémové změny se zjednoduší a ujednotí vykazování těchto přímých spotřeb pro všechny výkony společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. a zároveň zefektivní práce na Odboru plánování a controllingu.

Základním cílem společnosti je uspokojit své zákazníky, kterým je i mateřská společnost BorsodChem Zrt., čehož lze dosáhnout jen kvalitní a efektivní prací všech zaměstnanců společnosti. Jedním z důležitých předpokladů naplnění tohoto cíle je vzájemná spolupráce všech útvarů společnosti s již zmíněným maximálně možným využitím informačních systémů, jako podpory a zefektivnění práce jednotlivců a tedy i celé společnosti.

Závěrem bych chtěla upozornit, že hodnoty použité v této bakalářské práci a v jejích přílohách jsou na žádost společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. pozměněny.

Seznam použité literatury:

a) Publikace

- [1] DOYLE, D. P. Strategické řízení nákladů. Přel. J. Wagner; O. Matyáš; M. Menšík. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 86-7357-189-7.
- [2] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Přel. P. Fialová; E. Chmátalová. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: GRADA Publishing, 2001. 118 s. ISBN 80-247-0066-2.
- [4] GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.
- [5] HORVÁTH&PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [6] HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*, Brno: Masarykova Univerzita, 2006. 259 s. ISBN 80-210-4212-5.
- [7] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví*. Praha: GRADA Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-985-3.
- [8] MACÍK, K. *Kalkulace nákladů - základ podnikového controllingu*. Ostrava: MONTANEX, 1999. 241 s. ISBN 80-7225-002-7.
- [9] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [10] POPELKA, P. *Dějiny Moravských chemických závodů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 159 s. ISBN 978-80-7368-526-3.
- [11] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [12] ŠOLJAKOVÁ, L.; FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [13] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

b) Tištěná periodika:

- [14] BorsodChem MCHZ, s.r.o., *Výroční zpráva 2010*

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 2.1.3.-1.	Controllingový systém
Obrázek 2.2.-1.	Kooperace controllingu
Obrázek 2.3.-1.	Úlohy controllingu v úrovních řízení
Obrázek 2.3.1.-1.	Strategický a operativní controlling
Obrázek 2.4.-1.	Systém manažerské účetnictví

Seznam tabulek

Tabulka 2.2.-1.	Vztah controllera a řídicího pracovníka
Tabulka 4.2.-1.	Zařazení organizačních útvarů do organizačních stupňů
Tabulka 4.2.-2.	Vymezení úrovně ekonomického řízení
Tabulka 4.4.2.-1.	Spotřeba komponent produktu Anilin
Tabulka 5.1.-1.	Změna krycího příspěvku po systémové změně kalkulací

Seznam grafů

Graf 4.4.1.-1.	Tržby za export podle zemí v r. 2010
Graf 4.4.1.-2.	Tržby za export r. 2010 dle jednotlivých segmentů výkazu Flash report
Graf 4.4.1.-3.	Podíl přímých nákladů v r. 2010 dle segmentů výkazu Flash report
Graf 4.4.1.-4.	Krycí příspěvek v r. 2010 dle vybraných segmentů Flash reportu
Graf 4.4.1.-5.	Podíl režijních nákladů v r. 2010 dle segmentů výkazu Flash report
Graf 4.4.2.-1.	Spotřeba elektrické energie na výrobu Anilinu v r. 2010
Graf 4.4.2.-2.	Spotřeba polotovarů Vodíku a Nitrobenzenu na výrobu Anilinu v r. 2010

Seznam zkratek

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaný
tj.	to jest
Co. Ltd.	společnost s ručením omezeným
BC MCHZ	BorsodChem MCHZ
č.	číslo
r.	rok
Zrt.	akciová společnost
apod.	a podobně
např.	například

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...11.5.2011.....

Eva Pařenicová

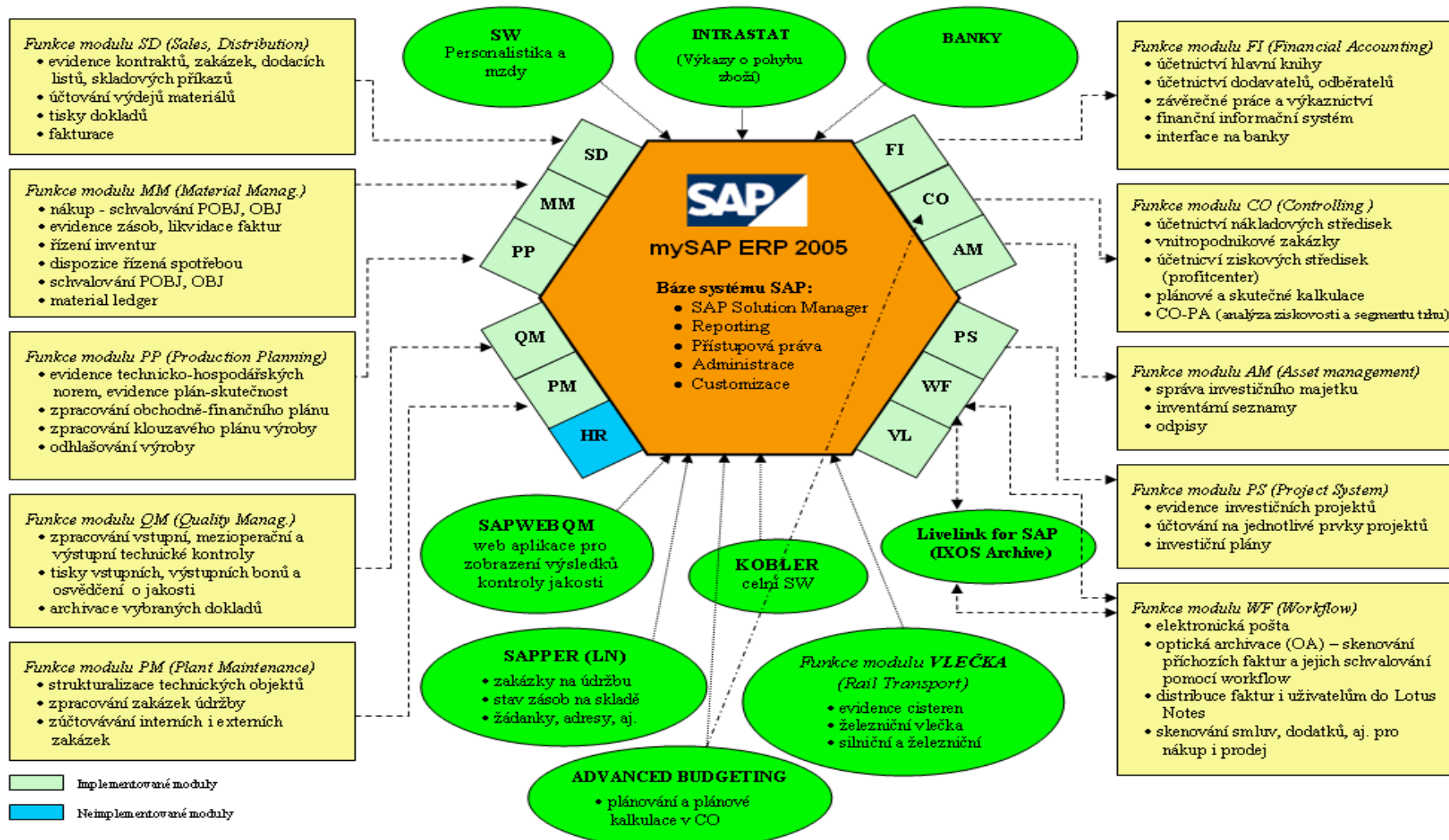
Adresa trvalého pobytu studenta:

Hrabek 323, Ostrava-Plesná

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 Informační systém SAP a jeho využití v BC MCHZ
- Příloha č. 2 Plánová kalkulace výrobku Anilin
- Příloha č. 3 Výsledná kalkulace výrobku Anilin
- Příloha č. 4 Organizační struktura společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.
- Příloha č. 5 Specifikační list výrobku Anilin
- Příloha č. 6 Vlastnická struktura skupiny BorsodChem Zrt.
- Příloha č. 7 Výkaz „Flash Report“
- Příloha č. 8 Výkaz „Technicko hospodářské normy“
- Příloha č. 9 Výroba polotovarů a výrobků ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

Informační systém SAP a rozsah jeho využití v BC MCHZ



Zdroj: Vnitropodniková směrnice společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.

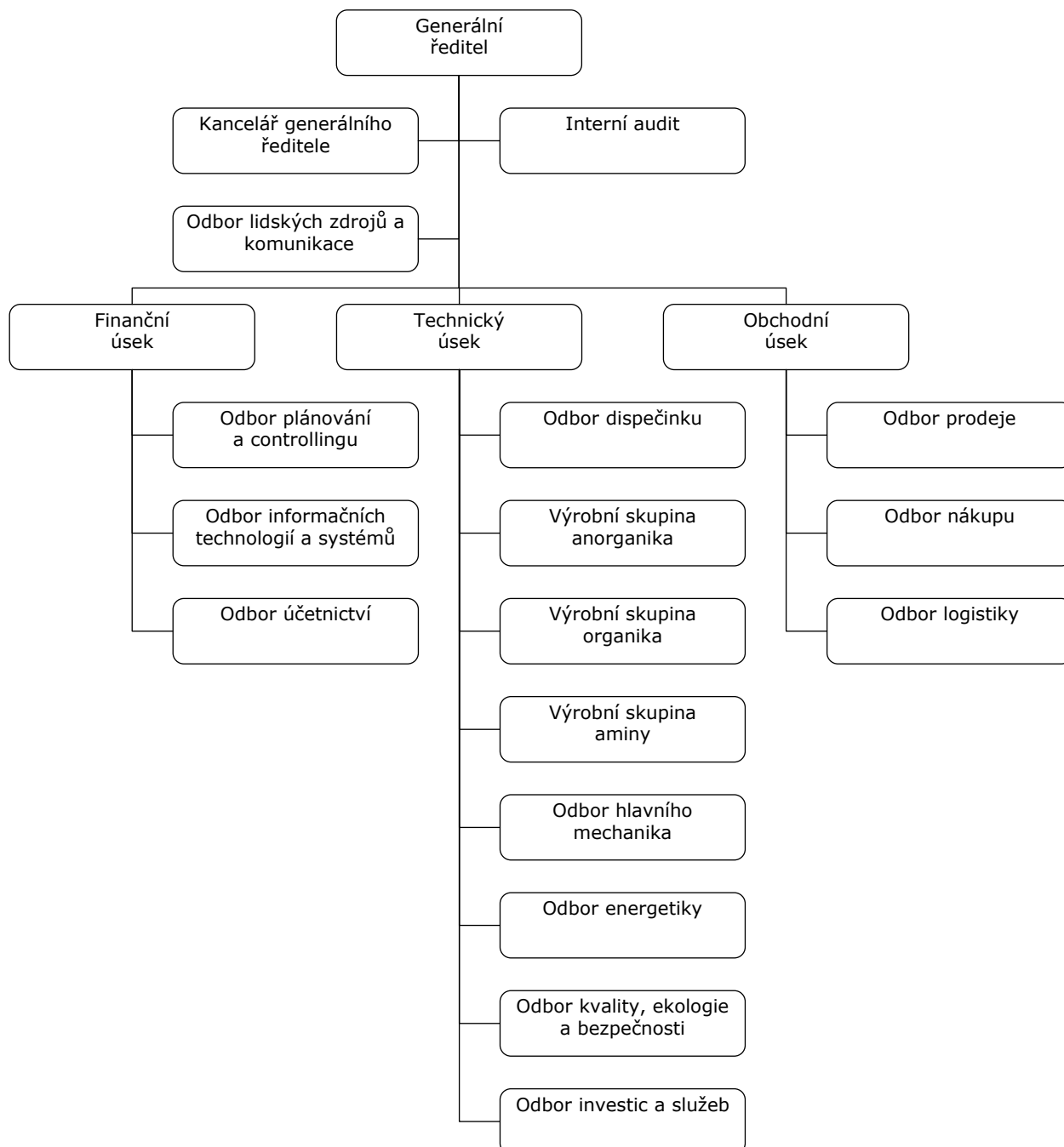
BorsodChem MCHZ, s.r.o.		KALKULACE PLÁNOVÁ		1.1. - 31.12.2010		VS - organika	
Produkt		ANILIN TECHNICKÝ		KZM (čís.výr.):			
Poloprodukt							
Celková výroba:		138 888,845		Kalkulační jednice:		tuna	
z toho realizace:		126 531,250					
	Název	Cena Kč	Na celou výrobu		Na jednotici		
			Množství	Kč	Množství	Kč	
	Katalyzátor pro anilin (ESM 461)	490,75000	82 465,252	40 469 822	0,475	291,38	
	Katalyzátor pro anilin (ESM 469)	491,50000	8 680,553	4 266 492	0,050	30,72	
	Nákl.souvis s pořiz.surovin (přeprava,clo,...)						
1.	Spotř. sur. a prov. látek		91 145,805	44 736 314		322,10	
	Nitrobenzen techn.	12,89190	289 496 436,297	3 732 159 707	1 667,500	26 871,56	
	Vodík směsný (A+C)	3,30363	163 845 434,336	541 284 731	943,750	3 897,25	
2.	Spotřeba polotovarů		453 341 870,633	4 273 444 439		30 768,81	
3.	Spotřeba vedl. výrobků						
	MATERIAL CELKEM		453 433 016,437	4 318 180 753		31 090,91	
4.	PŘÍMÉ MZDY			4 000 048		28,80	
	Energie elektrická	1,78000	15 190 967,422	27 039 922	87,500	194,69	
	Energie tepelná 0,5 MPa	147,40000	2 170,138	319 878	0,013	2,30	
	Energie tepelná 1,2 MPa	203,78000					
	Energie tepelná 1,6 MPa	1,00000					
	Energie tepelná 3,0 MPa	303,00000					
	Voda surová říční	4,32300					
	Voda chl. upr. S blok	0,46128					
	Voda demi	9,92498	130 208,292	1 292 316	0,750	9,30	
	Voda chl. upr. A blok	0,44805	33 637 142,148	15 071 150	193,750	108,51	
	Dusík	2,47300	3 038 193,484	7 513 452	17,500	54,10	
5.1	Energie technologická celkem			51 236 719		368,90	
5.2	Sociální zabezpečení (34%)			1 360 047		9,79	
5.	OST. PŘÍMÉ NÁKLADY celkem			52 596 767		378,70	
6.1.	Odpisy			24 915 936		179,39	
6.2.	Opravy a udržování			10 659 943		76,75	
6.	VÝROBNÍ REŽIE PŘÍMÁ celkem			35 575 878		256,15	
	Výroba - Ener. elektrická	0,00000					
	Ener. tep. 0,5 MPa do sítě	1,00000	-87 022,542	-87 023	- 0,501	-0,63	
	Ener. tep. 1,2 MPa do sítě	286,39000					
	Ener. tep. 1,6 MPa do sítě	1,00000	-523 437,335	-523 437	- 3,015	-3,77	
	Ener. tep. 3,0 MPa do sítě	303,00000					
	Výroba - Kondenzát brýdový	0,00000					
	Vzduch tlakový do sítě	0,00000					
	Kondenzát parní vratný	1,00000					
7.	VEDL. VÝROBKÝ VÝROBA			-610 460		-4,40	
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY PŘÍMÉ			4 409 742 985		31 750,16	
	Výr. nákl. přímé na poloprodukt a ZSZ		-19 275,218	-611 991 230		31 750,16	
	Výr. nákl. přímé na realizovanou VZ		126 531,250				
	Kontrolní součet		107 256,033	-611 991 230			
8.	OSTATNÍ VÝROBNÍ REŽIE celkem						
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY NA PRODANÉ MNOŽSTVÍ						
9.1	Administr. režie celkem						
9.2	Ostatní hlavní režie celkem						
9.	SPRÁVNÍ REŽIE celkem						
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU						
10.1.1.	Obaly						
10.1.2.	Přepravné						
10.1.3.	Nájemné vozů						
10.1.4.	Ost. prodejní náklady						
10.1.	Prodejní náklady						
10.2.	Ostatní odbytová režie						
10.	PRODEJNÍ NÁKLADY CELKEM						
	ÚPLNÉ VL.NÁKL.VÝKONU (ÚVN)						
11.	ZISK (ZTRÁTA) = EBIT						
12.	PRODEJNÍ CENA EXW						
13.	TRŽBY K PON						
14.	PRODEJNÍ CENA OP						

Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových podkladů

BorsodChem MCHZ, s.r.o.		KALKULACE VÝSLEDNÁ		1.1. - 31.12.2010		VS - organika	
Produkt		ANILIN TECHNICKÝ		KZM (čís.výr.):			
Poloprodukt							
Celková výroba:		123 254,325		Kalkulační jednice:		tuna	
z toho realizace:		106 649,906					
	Název	Cena Kč	Na celou výrobu		Na jednici		
		Kč	Množství	Kč	Množství	Kč	
	Katalyzátor pro anilin (ESM 461)	381,07063	43 191,340	16 458 951	0,438	133,54	
	Katalyzátor pro anilin (ESM 469)	332,85406	3 697,633	1 230 772	0,038	9,99	
	Katalyzátor pro anilin (ESM 463)	377,69600	3 750,000	1 416 360	0,038	11,49	
	Nákl.souvis s pořiz.surovin (přeprava,clo,...)			25 025		0,20	
1.	Spotř. sur. a prov. látek		50 638,973	19 131 108		155,22	
	Nitrobenzen techn.	7 950,42549	164 577,518	1 308 461 291	1,669	10 615,95	
2.	Vodík směsný (A+C)	2 638,05430	93 540,396	246 764 645	0,949	2 002,08	
3.	Spotřeba polotovarů		258 117,914	1 555 225 936		12 618,02	
	Spotřeba vedl. výrobků						
	MATERIÁL CELKEM		308 756,886	1 574 357 044		12 773,24	
4.	PŘÍMÉ MZDY			5 382 028		43,67	
	Energie elektrická	1,22684	8 724 660,000	10 703 724	88,483	86,84	
	Energie tepelná 0,5 MPa	144,89536	4 310,000	624 499	0,044	5,07	
	Energie tepelná 1,2 MPa						
	Energie tepelná 1,6 MPa						
	Energie tepelná 3,0 MPa						
	Voda chl. upr. S blok						
	Voda demi	7,41014	81 105,000	600 999	0,823	4,88	
	Voda chl. upr. A blok	0,31675	19 771 463,750	6 262 570	200,515	50,81	
	Dusík	1,60778	1 881 478,750	3 025 011	19,081	24,54	
5.1	Energie technologická celkem			21 216 803		172,14	
5.2	Sociální zabezpečení (34%)			1 829 890		14,85	
5.	OST. PŘÍMÉ NÁKLADY celkem			23 046 693		186,98	
6.1.	Odpisy			31 178 070		252,96	
6.2.	Opravy a udržování			10 999 506		89,24	
6.	VÝROBNÍ REŽIE PŘÍMÁ celkem			42 177 576		342,20	
	Výroba - Ener. elektrická						
	Ener. tep. 0,5 MPa do sítě	0,80000	-14 141,250	-11 313	-0,144	-0,09	
	Ener. tep. 1,2 MPa do sítě						
	Ener. tep. 1,6 MPa do sítě	1,00000	-287 936,250	-230 349	-2,920	-1,87	
	Ener. tep. 3,0 MPa do sítě						
	Výroba - Kondenzát brýdový						
	Vzduch tlakový do sítě						
	Kondenzát parní vratný						
7.	VEDL. VÝROBKÝ VÝROBA			-241 662		-1,96	
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY PŘÍMÉ			1 644 721 679		13 344,13	
	Výr. nákl. přímé na poloprodukt a ZSZ		16 604,419	-117 289 856			
	Výr. nákl. přímé na realizovanou VZ		106 649,906	1 762 011 535		16 521,45	
	Kontrolní součet		123 254,325	1 644 721 679			
8.	OSTATNÍ VÝROBNÍ REŽIE celkem			109 750 701		1 029,07	
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY NA PRODANÉ MNOŽSTVÍ			1 871 762 236		17 550,53	
9.1	Administr. režie celkem			45 677 190		428,29	
9.2	Ostatní hlavní režie celkem			88 822 786		832,84	
9.	SPRÁVNÍ REŽIE celkem			134 499 976		1 261,14	
	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU			2 006 262 212		18 811,66	
10.1.1.	Obaly			512 362		4,80	
10.1.2.	Přepravné			45 171 142		423,55	
10.1.3.	Nájemné vozů			18 803 912		176,31	
10.1.4.	Ost. prodejní náklady			14 722 143		138,04	
10.1.	Prodejní náklady			79 209 557		742,71	
10.2.	Ostatní odbytová režie			10 114 045		94,83	
10.	PRODEJNÍ NÁKLADY CELKEM			89 323 603		837,54	
	ÚPLNÉ VL.NÁKL.VÝKONU (ÚVN)			2 095 585 815		19 649,20	
11.	ZISK (ZTRÁTA) = EBIT			93 345 500		875,25	
12.	PRODEJNÍ CENA EXW			2 127 758 201		19 950,87	
13.	TRŽBY K PON			61 173 114		573,59	
14.	PRODEJNÍ CENA OP			2 188 931 315		20 524,46	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových podkladů

Organizační struktura společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. za rok 2010

BorsodChem MCHZ, s.r.o.	SBORNÍK	str. 1/1
Chemická 1	THN	revize č. 0
709 03 Ostrava	SPECIFIKAČNÍ LIST PRO	
číslo dokum.:	PRODUKT/POLOPRODUKT č.: 300 A	účinnost od:
J2-301/52	NÁZEV: ANILIN TECHNICKÝ	1.1.2010

Jednice: 1 tuna

Název	Měrná jednotka	Norma na jednici	Přepočet na zákl. suroviny
-------	----------------	---------------------	-------------------------------

Poloprodukt:

Nitrobenzen techn.	kg	1 667,500	0,000
Vodík směsný (A+C)	m ³	943,750	0,000

Provozovací látka:

Katalyzátor pro anilin (ESM 461)	kg	0,475	
Katalyzátor pro anilin (ESM 469)	kg	0,500	

Surovina:

Benzen pro syntézy	kg		852,430
Plyn zemní (A+C)	m ³		368,050
Amoniak kapalný technický	kg		210,330

Energie:

Energie elektrická	kWh	87,500	
Voda demi	m ³	0,750	
Voda chladicí uprav. A-blok	m ³	193,750	
Dusík	m ³	17,500	
Energie tepelná 0,5 MPa	GJ	0,013	

Vedlejší poloprodukt:

Výroba - Energie tep. prům. 0,5 MPa	GJ	0,500	
Energie tepelná 6, 7, 8	GJ	0,750	
Energie tepelná 4, 5, 9, 10	GJ	0,500	
Energie tepelná 3, 11	GJ	0,413	
Energie tepelná 1, 2, 12	GJ	0,313	
Výroba - Energie tep. prům. 1,6 MPa	GJ	3,000	
Energie tepelná 6, 7, 8	GJ	3,375	
Energie tepelná 4, 5, 9, 10	GJ	3,125	
Energie tepelná 3, 11	GJ	3,000	
Energie tepelná 1, 2, 12	GJ	2,500	

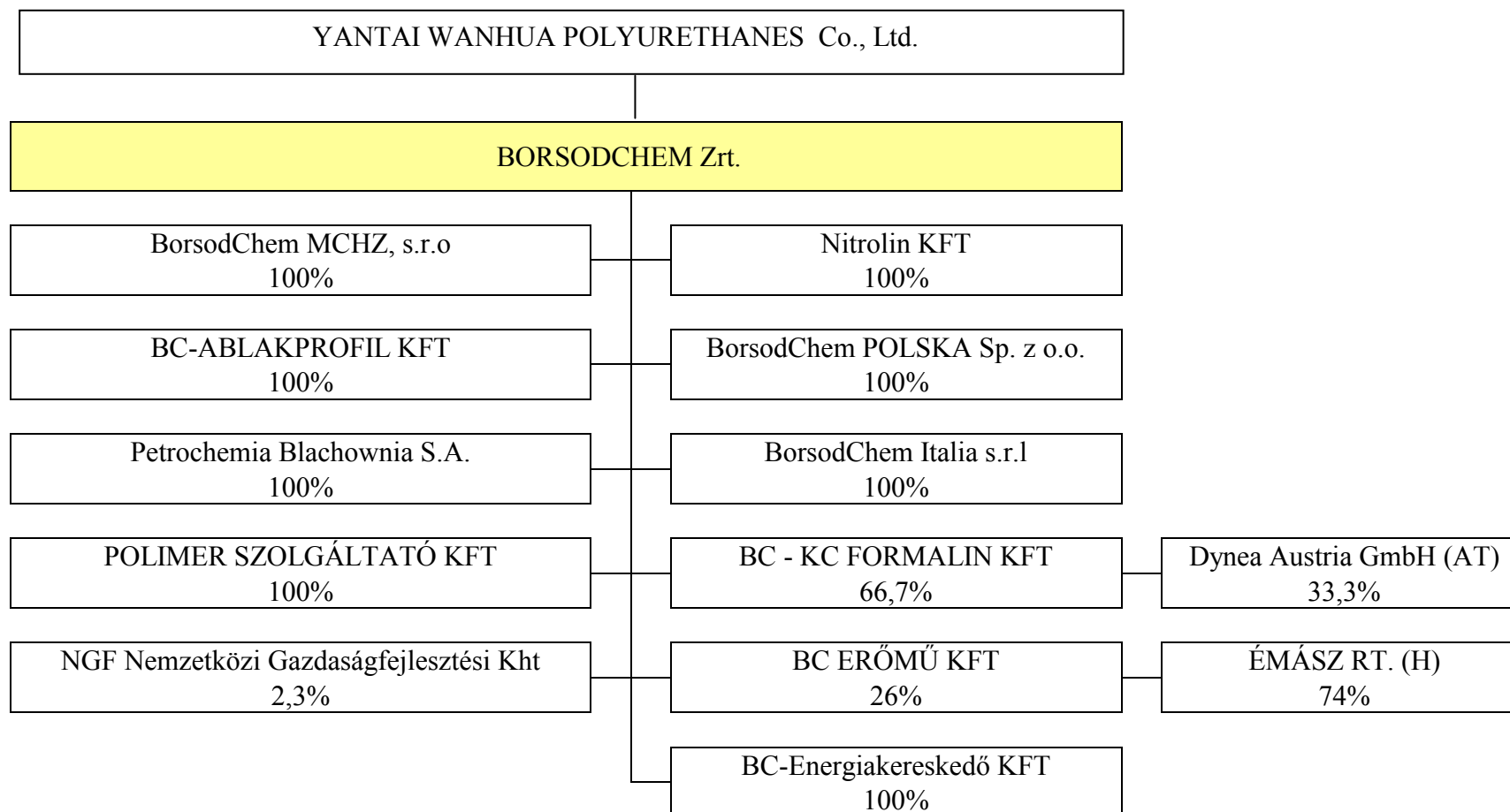
Odpadní látky:

Plynné emise	g/t	1,980	
Kapalné odpady			
- destilační zbytky KČ 070108	kg/t	3,775	
Pevné odpady	kg/t	0,428	

Datum schválení: 5.9.2010	Výtisk číslo:	Správce: Ekonom PAC	Vydavatel: Vedoucí VS ORG	Schválil: Technický Manažer
------------------------------	------------------	------------------------	------------------------------	-----------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových podkladů

Vlastnická struktura skupiny BORSODCHEM Zrt.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o. za rok 2010

Výkaz „Flash Report“

BorsodChem MCHZ , s.r.o.																		
MONTHLY FLASH REPORT OF BC MCHZ		JANUARY- DECEMBER 2010																
CZK th	Budget	Actual	BC MCHZ, without Aniline to MDI and Nitric acid to TDI		Aniline total		Aniline to MDI business unit		Aniline other		CHA+DCHA		Specialty amines total		Nitric acid to TDI business unit		Others	
			Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual
+ Net sales intercompany	3 251 255	3 482 390	75 545	0	2 873 531	3 225 043	2 873 531	3 225 043	-	-	-	-	-	-	302 179	257 347	-	0
+ Net sales others	1 075 683	2 226 546	1 075 683	2 226 546	149 503	810 662	-	-	149 503	810 662	524 333	864 467	160 943	267 052	-	-	240 905	284 365
+ Net sales total	4 595 858	5 708 936	1 420 148	2 226 546	3 023 034	4 035 705	2 873 531	3 225 043	149 503	810 662	524 333	864 467	160 943	267 052	302 179	257 347	240 905	284 365
-Nitric acid - raw material	-	(42 526)	-	(8 635)	-	(23 942)	-	(19 150)	-	(4 792)	-	(3 392)	-	(349)	-	(14 742)	-	(102)
-Nitric acid - goods	-	(1 416)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 416)	-	-
-Other direct material and energy cost	(3 211 825)	(4 229 112)	(727 356)	(1 540 126)	(2 415 044)	(3 170 353)	-2 295 753	-2 536 538	-119 291	-633 815	-316 265	-535 165	-85 755	-146 737	-188 716	-152 448	-206 045	(227 813)
- Direct materials and energy cost	(3 211 825)	(4 273 055)	(727 356)	(1 548 761)	(2 415 044)	(3 194 295)	(2 295 753)	(2 555 688)	(119 291)	(638 607)	(316 265)	(538 557)	(85 755)	(147 086)	(188 716)	(168 606)	(206 045)	(227 915)
- Distribution cost (Without depreciation)	(205 735)	(276 747)	(90 878)	(171 951)	(94 488)	(119 276)	(89 396)	(85 130)	(5 091)	(34 147)	(72 065)	(115 026)	(10 855)	(17 777)	(25 461)	(19 667)	(2 866)	(5 001)
= Contribution margin	1 178 298	1 159 135	601 914	505 835	513 503	722 134	488 383	584 225	25 120	137 909	136 003	210 884	64 333	102 190	88 001	69 075	31 994	51 449
- Fix production costs (Without depreciation)	(407 438)	(445 642)	(125 369)	(197 673)	(242 393)	(239 710)	(230 420)	(189 701)	(11 973)	(50 008)	(59 286)	(75 303)	(44 278)	(55 122)	(51 649)	(58 268)	(9 833)	(17 240)
- Selling general administrative expenses (without depreciation)	(222 615)	(218 635)	(42 423)	(76 642)	(178 551)	(167 882)	(169 731)	(136 310)	(8 820)	(31 572)	(22 505)	(30 194)	(5 771)	(10 721)	(10 461)	(5 682)	(5 326)	(4 156)
± Other operating and extraordinary income/(expense)	(3 314)	(7 768)	(3 314)	(7 768)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3 314)	(7 768)
= EBITDA (1)	544 932	487 090	430 809	223 752	92 559	314 542	88 231	258 214	4 328	56 329	54 211	105 387	14 284	36 346	25 891	5 125	13 521	22 286
- Depreciation	(190 387)	(282 158)	(47 761)	(163 771)	(123 368)	(123 573)	(117 274)	(97 961)	(6 094)	(25 612)	(21 249)	(27 457)	(17 055)	(26 097)	(25 353)	(20 427)	(3 363)	(84 604)
= EBIT	354 545	204 932	383 049	59 981	(30 809)	190 969	(29 043)	160 253	(1 766)	30 716	32 963	77 930	(2 771)	10 249	539	(15 302)	10 158	(62 319)
+ Inventories	(12 393)	(23 633)	(458)	(39 472)	(8 643)	3 710	(11 506)	17 074	2 864	(13 363)	(1 078)	(12 667)	(728)	(8 748)	(429)	(1 235)	(1 516)	(4 694)
+ Account trade receivable	(53 550)	(141 926)	9 615	(124 880)	(27 911)	(79 581)	(61 241)	(42 518)	33 330	(37 063)	(38 495)	(71 461)	3 074	(18 596)	(1 924)	25 472	12 188	2 240
+ Account trade payable	38 296	113 523	(7 788)	76 439	52 158	113 873	55 720	63 488	(3 563)	50 385	(314)	21 696	(2 606)	4 421	(9 636)	(26 404)	(1 305)	(64)
=Change in Working Capital (2)	(27 646)	(52 036)	1 370	(87 913)	15 604	38 002	(17 028)	38 044	32 631	(42)	(39 886)	(62 432)	(260)	(22 922)	(11 989)	(2 166)	9 366	(2 517)
Capex payable (3)	(9 335)	(481)	(16 759)	3 057	(4 779)	(4 605)	(4 388)	(4 311)	(391)	(293)	-	12	1 481	566	11 811	774	(17 849)	2 846
Capital expenditure (4)	(117 797)	(111 195)	(92 247)	(96 400)	(750)	(2 812)	(713)	(2 341)	(38)	(471)	(1 626)	(1 865)	(1 943)	(7 757)	(24 838)	(12 453)	(82 431)	(86 189)
maintenance capex or renewal																		
= Free operating cash flow (1+2+3+4)	390 154	323 379	323 174	42 495	102 634	345 127	66 104	289 605	36 530	55 522	12 699	41 102	13 563	6 232	876	(8 721)	(77 393)	(63 574)
Ratios (%)																		
Contribution margin	25,6 %	20,3 %	42,4 %	22,7 %	17,0 %	17,9 %	17,0 %	18,1 %	16,8 %	17,0 %	25,9 %	24,4 %	40,0 %	38,3 %	29,1 %	26,8 %	13,3 %	18,1 %
SG&A expenses / Net sales	4,8 %	3,8 %	3,0 %	3,4 %	5,9 %	4,2 %	5,9 %	4,2 %	5,9 %	3,9 %	4,3 %	3,5 %	3,6 %	4,0 %	3,5 %	2,2 %	2,2 %	1,5 %
EBITDA margin	11,9 %	8,5 %	30,3 %	10,0 %	3,1 %	7,8 %	3,1 %	8,0 %	2,9 %	6,9 %	10,3 %	12,2 %	8,9 %	13,6 %	8,6 %	2,0 %	5,6 %	7,8 %
Sales volume (ton)					126 531	154 054	120 281	122 947	6 250	31 107	14 500	23 133	2 640	3 982	50 000	41 046	x	x

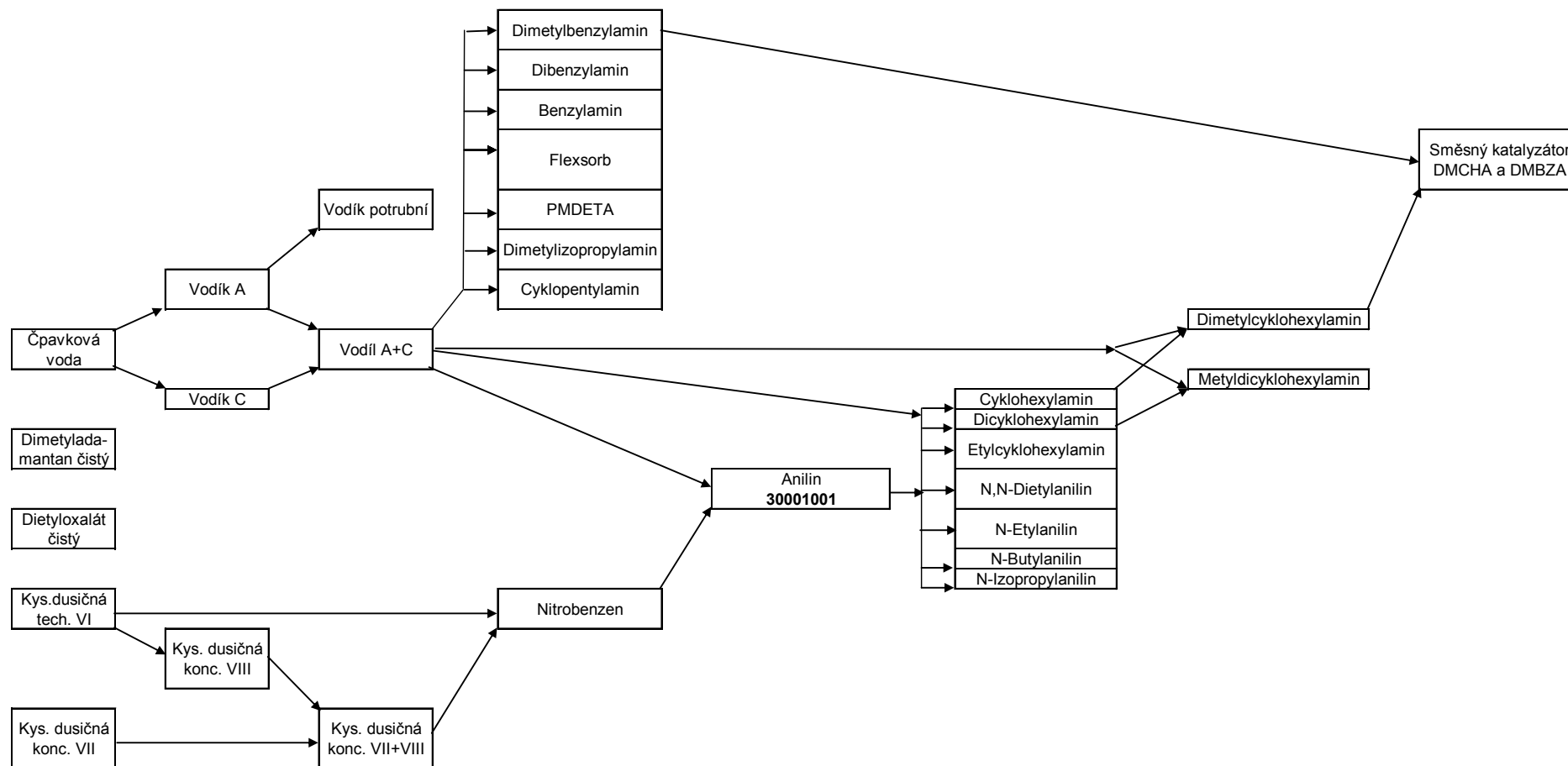
Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových podkladů

Výkaz „Technicko-hospodářské normy“

výroba (t)	surovina polotovary energie	Měrná jednotka	Jednotková cena	Plánovaná spotřeba		Skutečná spotřeba		Odchylka množství	- úspora + překročení (Kč)	Plánované náklady (Kč)	Skutečné náklady (Kč)	Odchylka nákladů (Kč)	%
				na jednici (THN)	celkem (THN)	na jednici	celkem						
177 688,250	NITROBENZEN TECHNICKÝ	KG	12,14920	1 667,500	237 036 125,500	1 667,251	237 000 676,250	-35 449,250	-430 680,028	2 879 799 296	2 879 368 616	-430 680	100,0
	VODÍK DR. A+C	M3	3,30106	943,750	134 154 628,750	941,161	133 786 597,500	-368 031,250	-1 214 893,238	442 852 479	441 637 586	-1 214 893	99,7
	Katalyzátor ESM 461 (Cherox 46-01)	KG	490,75000	0,475	67 521,535	0,427	60 727,963	-6 793,573	-3 333 945,704	33 136 193	29 802 248	-3 333 946	89,9
	Katalyzátor ESM 463	KG	481,50000	0,000	0,000	0,018	2 500,000	2 500,000	1 203 750,000	0	1 203 750	1 203 750	
	Katalyzátor ESM 469	KG	491,50000	0,050	7 107,530	0,055	7 813,959	706,429	347 209,731	3 493 351	3 840 561	347 210	109,9
V ý r o b a	Energie tepelná 1,6 MPa (předávací)	GJ	1,00000	-3,015	-428 584,059	-3,368	-478 808,750	-50 224,691	-50 224,691	-428 584	-478 809	-50 225	111,7
	Energie tepel. - red.stanice 1,2-0,5 MPa	GJ	1,00000	-0,501	-71 252,988	-0,040	-5 731,250	65 521,738	65 521,738	-71 253	-5 731	65 522	8,0
	Voda upravená A blok	M3	0,44805	193,750	27 541 678,750	157,110	22 333 337,500	-5 208 341,250	-2 333 597,297	12 340 049	10 006 452	-2 333 597	81,1
	Voda demi	M3	9,92498	0,750	106 612,950	0,715	101 686,250	-4 926,700	-48 897,399	1 058 131	1 009 234	-48 897	95,4
	Energie tepelná 0,5 MPa (předávací)	GJ	147,40000	0,013	1 776,883	0,084	11 875,000	10 098,118	1 488 462,520	261 912	1 750 375	1 488 463	668,3
	Energie elektrická (předávací)	KWH	1,78000	87,500	12 438 177,500	82,828	11 774 063,750	-664 113,750	-1 182 122,475	22 139 956	20 957 833	-1 182 122	94,7
	Dusík (předávací)	M3	2,47300	17,500	2 487 635,500	11,162	1 586 686,250	-900 949,250	-2 228 047,495	6 151 923	3 923 875	-2 228 047	63,8

Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových zdrojů

Výroba polotovarů a výrobků ve společnosti BorsodChem MCHZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitropodnikových zdrojů